

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

## APPUI À LA BONNE GOUVERNANCE ET À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU BURUNDI (ABGLC)

### BURUNDI

CODE DGD : NN 3012054  
CODE NAVISION : BDI 12 072 11

VERSION AVANT SMCL



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>7</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>10</b>
1.1 LE CADRE LEGAL ET LA POLITIQUE NATIONALE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....	10
1.2 ACTEURS ETATIQUES ET LEURS CAPACITES.....	11
1.3 LA SOCIETE CIVILE, LA BONNE GOUVERNANCE ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....	25
1.4 LE SECTEUR PRIVE, LA BONNE GOUVERNANCE ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....	26
1.5 INTERVENTIONS DES PTF DANS LE DOMAINE DE LA BONNE GOUVERNANCE AU BURUNDI .....	26
1.6 RESUME DE L'ANALYSE DE LA SITUATION ET CONCLUSIONS .....	32
<b>2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b> .....	<b>35</b>
2.1 ELEMENTS STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION ABGLC .....	35
2.2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES RELATIVES A L'APPUI AU SECRETARIAT TECHNIQUE .....	36
2.3 ORIENTATIONS STRATEGIQUES RELATIVES AU RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE ...	38
2.4 LES BENEFICIAIRES .....	46
2.5 LES ORGANISATIONS PARTENAIRES ET LA LOCALISATION DE L'INTERVENTION. ....	47
<b>3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE</b> .....	<b>49</b>
3.1 OBJECTIF GENERAL.....	49
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE .....	49
3.3 RESULTATS ATTENDUS .....	49
3.4 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION .....	59
3.5 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE .....	59
3.6 ANALYSE DES RISQUES.....	60
<b>4 RESSOURCES</b> .....	<b>65</b>
4.1 RESSOURCES FINANCIERES.....	65
4.2 RESSOURCES HUMAINES .....	65
4.3 RESSOURCES MATERIELLES .....	66
<b>5 MODALITÉS D'EXÉCUTION</b> .....	<b>67</b>
5.1 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES .....	67
5.2 STRUCTURES D'EXECUTION ET DE SUIVI .....	67
5.3 ASPECTS FINANCIERS .....	70
5.4 DEPENSES AVANT CMO .....	72
5.5 GESTION DES MARCHES PUBLICS .....	73
5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER.....	74
5.7 ACCORD D'EXECUTION .....	74
5.8 MECANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF .....	75
5.9 SUIVI ET EVALUATION.....	75
5.10 CLOTURE DE LA PRESTATION.....	76

<b>6</b>	<b>THÈMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>77</b>
6.1	ENVIRONNEMENT .....	77
6.2	GENRE .....	77
<b>7</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>79</b>
7.1	CADRE LOGIQUE .....	79
7.2	BUDGET DETAILLE .....	83
7.3	CHRONOGRAMME .....	85
7.4	TDR PERSONNEL LONG TERME .....	87
7.5	TDR PROPOSES POUR MISSIONS AU DEBUT DU PROJET .....	95

## ABRÉVIATIONS

ABGLC	Appui à la Bonne Gouvernance et à la Lutte contre la Corruption
ABUCO	Association Burundaise des Consommateurs
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ATI	Assistant Technique International
BAD	Banque Africaine de Développement
BAS-FCE	Budget d'Affectation Spéciale – Fonds Commun Education
BG	Bonne Gouvernance
BGLC	Bonne Gouvernance et Lutte contre la Corruption
BIF	Franc Burundais
BM	Banque Mondiale
BRB	Banque de la République du Burundi
BSAC	Brigade Spéciale Anti-Corruption
CAF	Cellule Administrative et Financière
CAJAC	Centre d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne
CC	Cours de Comptes
CCIBFM	Radio de la Chambre du Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture et de l'Artisanat
CDE	Comptable des Dépenses Engagées
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CNCA	Comité National de Coordination des Aides
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CS	Convention Spécifique
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
DELCO	Délégué de la Coopération
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DTF	Dossier Technique et Financier
FED	Fonds Européen de Développement
GIZ	Coopération Allemande
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSBG	Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance

GT	Groupe Thématique
IDEC	Institut pour le Développement Economique
IGE	Inspection Générale de l'Etat
IGEN	Inspection Générale de l'Enseignement
IGJ	Inspection Générale de la Justice
IGSP	Inspection Générale de la Santé Publique
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
IPP	Institut Panos Paris
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
Min. BG&P	Ministère à la Présidence, chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation
NU	Nations Unies
OAG	Observatoire de l'Action Gouvernementale
OG	Objectif Général
OLUCOME	Observatoire de Lutte contre la Corruption et les Malversations Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPJ	Officier de Police Judiciaire
OS	Objectif Spécifique
OTBU	Ordonnateur Trésorier du Burundi
PACAM	Plan d'Action Commun d'Appui aux Médias
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole
PNB	Police Nationale du Burundi
PNRA	Programme National de Réforme de l'Administration publique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAFN	Responsable Administratif et Financier National
RAFI	Responsable Administratif et Financier International
SCEP	Service chargé du Contrôle des Entreprises Publiques
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNBGLC	Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption
SNI	Systèmes Nationaux d'Intégrité
ST	Secrétariat Technique (de la SNBGLC et du GSBG)

TDR	Termes de Référence
TI	Transparency International
UE	Union Européenne

## RÉSUMÉ

Le présent DTF commence avec une **analyse** minutieuse **de la situation**, notamment celle de la stratégie burundaise de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. Elaborée par les cadres du Ministère à la Présidence, chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation (Min. BG&P) avec l'implication des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), y inclus la Belgique, cette stratégie jette les jalons d'une véritable politique nationale de bonne gouvernance et qui doit se traduire à travers une panoplie d'interventions à différents niveaux. Le suivi de la mise en œuvre de cette stratégie et la coordination et le renforcement des synergies entre tous les acteurs de cette ambition transversale représentent des défis majeurs pour le Secrétariat Technique (ST) nouvellement créé à cet effet.

Ensuite, la cartographie des acteurs actifs dans le domaine de la bonne gouvernance a permis de constater que les liens institutionnels entre les différents acteurs devaient être renforcés à tous les échelons. Malgré le dynamisme et la polyvalence de son équipe, l'IGE a besoin d'appuis multiforme pour renforcer tant ses propres capacités institutionnelles que son expertise et ses méthodologies d'audit interne (méthodologie générique d'audit, audits spécialisés et thématiques, ainsi que pour renforcer son rôle d'encadrement technique des inspections sectorielles.

Lors de cette analyse, il est apparu que la société civile et le secteur privé jouent un rôle dont les contours méritent d'être bien définis à travers un dialogue permanent avec les acteurs étatiques.

S'agissant des partenaires techniques et financiers, y inclus la Belgique, il est évident que ces derniers occupent un éventail large des champs de la bonne gouvernance comme la décentralisation, le renforcement de la chaîne des recettes et des dépenses publiques, la gouvernance des corps de sécurité et le secteur de la justice. Il a été constaté que leurs interventions manquaient de coordination et de synergies pour réaliser des économies d'échelle, éviter les chevauchements et soutenir des complémentarités à forte valeur ajoutée.

En ce qui concerne les **orientations stratégiques**, la présente intervention Appui à la Bonne Gouvernance et à la Lutte contre la Corruption (ABGLC) a pour ambition de contribuer à **l'amélioration de la gouvernance à travers le renforcement des institutions en charge de la mise en œuvre du plan d'action de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (SNBGLC)**. A cet égard, elle a ciblé essentiellement des *actions à fort potentiel de résultats tangibles* dont l'atteinte des objectifs est guidée par les principes d'*approche systémique* et de *flexibilité* afin de s'adapter aux conditions changeantes de l'environnement d'intervention tout en misant sur les opportunités de *synergies* présentes dans le contexte précis de la gouvernance et de la lutte contre la corruption.

Cette intervention se base aussi sur les principes clés d'*appropriation* et de *durabilité* en faisant la promotion tant au niveau du montage financier qu'opérationnel d'un véritable *partenariat*, d'une responsabilisation continue et graduelle des acteurs nationaux en visant une durabilité à la fin du programme.

L'intervention a un double ciblage : elle comprend un **appui au Secrétariat Technique du Min. BG&P** et un **renforcement de la fonction d'audit interne** à travers l'inspection générale de l'Etat en fonction des principes susmentionnés. Cette intervention a misé sur les forces de l'IGE, l'opportunité d'agir en amont de la stratégie de Bonne Gouvernance et Lutte contre la Corruption (BGLC) avec la possibilité d'influer sur des interventions préventives et structurelles avec un ancrage des appuis de la CTB dans les quatre secteurs d'intervention de la CTB. Les raisons plus détaillées et les approches proposées ont été approfondies dans le présent dossier technique et financier.

Pour ce qui est de la **planification opérationnelle**, l'**objectif général** de l'intervention est d'améliorer la gouvernance du secteur public et de diminuer la vulnérabilité à la corruption. L'objectif spécifique est : « **Les institutions en charge de la mise en œuvre du plan d'action de la SNBGLC sont renforcées.**»

Trois résultats ont été identifiés :

- Résultat 1 : Le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la SNBGLC sont assurés par la Secrétariat Technique du Min BG&P
- Résultat 2 : La fonction d'audit interne du secteur public est renforcée en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC
- Résultat 3 : Les acquis de l'intervention ABLGC sont documentés

Le renforcement institutionnel envisagé s'accompagnera d'un appui en moyens de fonctionnement tout en évitant le piège d'une substitution sans durabilité.

S'agissant du **budget** et des **modalités d'exécution** : la **contribution** de la partie **belge** au budget de l'intervention est de **2.000.000 euros**, la ventilation du budget sur les différents résultats est reprise dans ce DTF et les modalités de régie et de cogestion seront d'application. Dans ce cadre des accords d'exécution sont également envisagés entre d'une part la CTB et d'autre part le secrétariat permanent du Min. BG&P (pour aspects du volet A) et l'IGE (pour aspects du volet B). La durée d'exécution effective de l'intervention est de 48 mois.



## FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGCD	NN 3012054
Code Navision CTB	BDI 12 072 11
Institution partenaire	Ministère à la présidence chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation Inspection Générale de l'Etat
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (60 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	2013
Contribution du pays partenaire	Ressources humaines et matérielles (infrastructures, locaux / loyers, eau et électricité, fournitures, entretiens) ; la prise en charge de toutes taxes éventuelles ; Une partie de l'allocation budgétaire annuelle de 500 millions BIF que le Gouvernement Burundais a réservé en tant que contribution nationale pour la mise en œuvre de la SNBGLC.
Contribution belge	2.000.000 euros
Secteur (codes CAD)	15113
Brève description de l'intervention	L'objet de la prestation est d'appuyer le fonctionnement du « Secrétariat Technique » du Min BG afin de lui permettre d'assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre de la SNBGLC et un appui de secrétariat au GSBG.  L'intervention vise également à appuyer parallèlement la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption à travers le renforcement de la fonction d'audit interne du secteur public.
Objectif général	La gouvernance du secteur public au Burundi s'est améliorée et la vulnérabilité à la corruption a diminué.
Objectif spécifique	Les institutions en charge de la mise en œuvre du plan d'action de la SNBGLC sont renforcées.
Résultats	R1 : Le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la SNBGLC sont assurés par le Secrétariat Technique du Min BG&P  R2 : La fonction d'audit interne du secteur public est renforcée en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC  R3 : Les acquis de l'intervention ABGLC sont documentés

# 1 ANALYSE DE LA SITUATION

Dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption, il existe une panoplie d'acteurs étatiques, ceux de la société civile et enfin les partenaires techniques et financiers. Ce chapitre 1 fournit un aperçu de ces différents acteurs et de leur implication dans la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption (SNBGLC).

## 1.1 Le cadre légal et la politique nationale de la gouvernance et de la lutte contre la corruption

### 1.1.1 La gouvernance et la lutte contre la corruption au centre de la politique du gouvernement burundais.

L'importance de la gouvernance tire sa légitimité des accords d'Arusha. En effet, dans le chapitre II, article 5, paragraphe premier, les signataires de l'accord pour la paix et la réconciliation de 2000 prône « l'instauration d'un nouvel ordre politique, économique, social, culturel et judiciaire au Burundi, dans le cadre d'une nouvelle constitution inspirée des réalités du Burundi et fondée sur les valeurs de justice, de la primauté du droit, de démocratie, **de bonne gouvernance**, de pluralisme, du respect des droits et des libertés fondamentaux des individus, d'unité, de solidarité, d'égalité entre hommes et femmes, de compréhension mutuelle et de tolérance entre les différentes composantes politiques et ethniques du peuple burundais ».

Autant la constitution de transition de 2000 que celle de 2005 qui lui a succédé se sont inspirées largement de cet accord signé pour mettre fin à plusieurs décennies de conflit ethnique et politique au Burundi.

En effet, la constitution de la République, quant à elle, pose comme principes fondamentaux à la fois dans son préambule et en son article 18 :

- 1) l'établissement et la consolidation d'un « système de gouvernance démocratique » et
- 2) le respect par le gouvernement de la séparation des pouvoirs, de l'état de droit, du principe de bonne gouvernance, et de la transparence dans la conduite des affaires publiques.

La bonne gouvernance et la lutte contre la corruption sont aussi posées comme des piliers fondamentaux de la vision 2025 et du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté de première génération et de seconde génération. Elle est aussi inscrite en lettre d'or dans le programme du gouvernement pour la période 2011-2015. Bien plus, lors de son discours d'investiture à l'issue des élections présidentielles de 2010, le président de la République a déclaré la tolérance zéro au fléau de la corruption en faisant de ce combat un fer de lance de son nouveau mandat et de la confiance que le peuple lui a renouvelé.

Finalement, le Gouvernement Burundais est un des signataires du « New Deal pour la Consolidation et le Renforcement de l'Etat ». Dans cet accord international, le Gouvernement Burundais s'est engagé à travailler davantage sur des thèmes importants liés à la gouvernance tels que la légitimité politique, la sécurité, la justice, etc.

### 1.1.2 La Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption

Malgré l'inscription de la bonne gouvernance dans les principaux textes légaux et stratégiques du Burundi, plusieurs rapports officiels et indépendants continuent à indiquer que la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption restent des défis majeurs dans le cadre de la consolidation de la paix, de la croissance économique et du développement durable du pays.

Alors, pour faire face à ces défis, le gouvernement burundais a adopté, en 2011, la **Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (la SNBGLC)**. Cette stratégie vise les objectifs suivants :

- L'instauration d'une culture de redevabilité à tous les niveaux de responsabilité.
- L'amélioration de la performance de l'administration publique.
- Le renforcement de l'Etat de droit.
- Le renforcement de la participation des citoyens et de la société civile dans le choix de ses dirigeants et dans la gestion des affaires publiques.
- Le renforcement de l'équité et de l'inclusion dans la gestion des affaires publiques.
- La prévention et la répression de la corruption et des infractions connexes.
- L'amélioration de la vision stratégique.

Il est évident que ces objectifs sont ambitieux et impliquent des chantiers importants qui exigent la participation de toutes les parties prenantes incluant presque toutes les institutions étatiques, la société civile, le secteur privé ainsi que les partenaires techniques et financiers. Une telle approche systémique et holistique est en effet nécessaire non seulement pour atteindre les objectifs ci-haut mentionnés mais aussi pour éviter le risque d'isoler, de marginaliser et de confiner la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption au seul Ministère à la présidence, chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation (Min. BG&P).

La mise en œuvre de la stratégie de bonne gouvernance se fonde sur un plan d'actions identifiant en grandes lignes le calendrier, les indicateurs et les responsables de la mise en œuvre. Elle répertorie quatre grands chantiers, à savoir la gouvernance sous ses différents aspects, c'est-à-dire : (1) la gouvernance politique et démocratique, (2) la gouvernance administrative, (3) la gouvernance économique et (4) la gouvernance sectorielle. En outre, (5) la lutte contre la corruption apparaît aussi comme un grand chantier, ainsi que (6) le suivi et l'évaluation de la SNBGLC.

### **1.1.3 Pertinence de la bonne gouvernance pour l'atteinte des OMD**

La bonne gouvernance et la lutte contre la corruption ne correspondent pas en tant que tel à un des 8 « OMD » ou « Objectifs du Millénaire pour le Développement ». Toutefois, en tant que domaine d'action transversale, l'atteinte progressive des ambitions de la SNBGLC contribuera à la réalisation des conditions de succès des politiques, programmes, projets et autres initiatives qui ciblent directement les OMD.

Certainement, l'amélioration de la maturité de gouvernance et la réduction de la vulnérabilité de la corruption dans des secteurs clés tels que la santé, l'éducation et l'agriculture sera très important pour l'efficacité et la durabilité des programmes qui cibles les OMD dans les domaines correspondants. D'ailleurs, on peut noter qu'une amélioration de la maturité de gouvernance et la réduction de la vulnérabilité de la corruption, contribuera à la réalisation de l'OMD3, notamment « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ».

## **1.2 Acteurs étatiques et leurs capacités.**

### **1.2.1 Le Ministère de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation (Min. BG&P)**

#### **La mission du ministère**

Le Ministère de la Bonne Gouvernance et la Privatisation, a été institué par décret du 17 novembre 2005 portant organisation et fonctionnement dudit Ministère.

Le décret N°100/323 du 27 Décembre 2011 portant structure, fonctionnement et missions du Gouvernement de la République du Burundi confère les missions principales suivantes au Ministère de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation, par rapport à la Bonne Gouvernance :

- Concevoir la politique nationale en matière de bonne gouvernance et veiller à sa mise en œuvre ;
- Concevoir et promouvoir les réformes structurelles et institutionnelles répondant aux besoins d'une meilleure gouvernance dans les diverses structures de l'Etat ;
- Coordonner et assurer le suivi de la Brigade Spéciale de Lutte contre la Corruption ;
- Promouvoir une éthique de bonne gouvernance à travers les diverses structures de l'Etat ;
- Mettre au point des stratégies et mécanismes efficaces pour endiguer le phénomène de la corruption et des malversations économiques ;
- Mettre au point des normes pour une meilleure gestion des services et biens de l'Etat et contrôler leur application effective ;
- Assurer, par le canal de l'Inspection Générale de l'Etat (IGE), l'inspection et le contrôle des diverses administrations publiques, des établissements publics à caractère administratif et des administrations personnalisées, des projets et des sociétés à participation publique ;
- Promouvoir la synergie entre les différents organes de contrôle ;
- Contribuer à la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des réformes de bonne gouvernance ;
- Assurer la bonne gestion des fonds publics et contribuer à la lutte contre les malversations financières.

### **Champ d'action du Ministère**

La Gouvernance est un champ qui couvre le domaine politique, administratif, économique, social et culturel. Officiellement, le Min. BG&P pourrait donc être considéré comme l'œil du Gouvernement dans la mise en application de la politique gouvernementale dans les divers secteurs de la vie nationale. Il se doit donc de coordonner les initiatives des nombreux acteurs et intervenants dans ces domaines pour une meilleure synergie d'action et d'en assurer le suivi et le contrôle par le Gouvernement.

### **Organisation et fonctionnement des services du Ministère.**

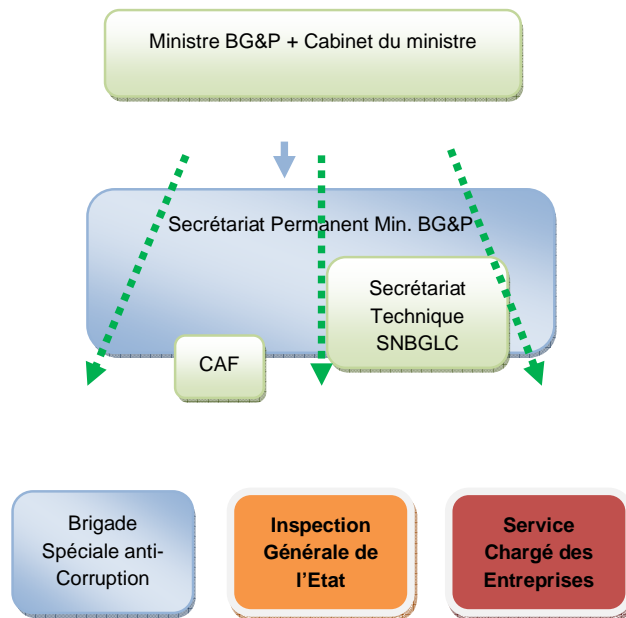
Pour accomplir ses missions, le Ministère est doté d'un Cabinet du Ministre, d'un Secrétariat Permanent et de trois organes à gestion autonome relevant de l'autorité directe du Ministre :

- La Brigade Spéciale Anti-Corruption (BSAC)
- l'Inspection Générale de l'Etat (IGE)
- Le Service Chargé des Entreprises Publiques (SCEP).

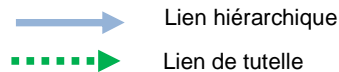
Avec l'entrée en vigueur de la loi N°1/08 du 28 Avril 2011 portant Organisation Générale de l'Administration Publique, le Min. BG&P comprend :

- le Cabinet, dans sa nouvelle forme réduite, dirigé par un Assistant du Ministre et comprenant le coordinateur du cabinet,

- un Secrétariat Permanent dirigé par un Secrétaire Permanent.



#### Structuration du Ministère à la présidence chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation



Le ministère fait face à des besoins énormes en matériel (moyens de fonctionnement) et des défis en rapport avec le personnel. Le ministère ne dispose pas encore de moyens matériels suffisants : les véhicules sont vétustes, les ordinateurs ne sont pas suffisants et leur maintenance n'est pas régulière. En plus, en dépit d'une rémunération qui est plus élevée que celle des cadres d'autres ministères, les meilleurs cadres quittent le ministère pour de meilleurs salaires chez les bailleurs de fonds ou les projets de développement.

A l'heure actuelle, le Secrétariat Permanent ne comporte *pas encore* une Cellule Administrative et Financière (CAF) et n'assure pas encore une véritable gestion financière propre.

- La gestion budgétaire et comptable pour le Min. BG&P est assurée par le Comptable des Dépenses Engagées (CDE), agent du Ministère des Finances et responsable pour la comptabilité de plusieurs ministères. Le CDE est installé au Ministère des Finances et vient au Min. BG&P autant que de besoin. Périodiquement il informe le Secrétaire Permanent sur l'état d'exécution du budget du ministère.
- Toutefois, un des conseillers du Min. BG&P agit en tant que « gestionnaire de la paie » ; à cet effet il a été formé au niveau de la fonction publique.
- Pour initier / effectuer les dépenses, le Secrétaire Permanent établit une note à l'OTBU (l'Ordonnateur Trésorier du Burundi), le processus transite ensuite par le CDE susmentionné.
- Auparavant, le besoin d'une cellule de gestion financière propre au ministère ne se faisait pas sentir ; il restait peu de choses à gérer étant donné que le budget suffisait à peine pour couvrir les

frais fixes (notamment le frais du personnel).

- Toutefois, la nécessité d'une Cellule Administrative et Financière propre se fait sentir maintenant étant donné que le Min. BG&P est devenu le gestionnaire d'une nouvelle allocation budgétaire de 500 millions BIF que le Gouvernement Burundais a réservé en tant que contribution nationale spéciale pour la mise en œuvre de la SNBGLC.
  - ✓ Dans le cadre des épargnes budgétaires, ce budget aurait pour l'exercice budgétaire 2012 été amputé de 100 millions BIF. En juin 2012, il apparaissait qu'aucune dépense n'avait déjà été faite utilisant le budget restant de 400 millions BIF.
  - ✓ Pour les prochaines années, le CDMT (Cadre de Dépenses à Moyen Terme) maintient une allocation budgétaire annuelle de 500 millions BIF pour la mise en œuvre de la SNBGLC.
- Etant donné les défis liés à la gestion des fonds spécifiquement destinés à la mise en œuvre de la SNBGLC, le Min BG&P envisage maintenant la création d'une Cellule Administrative et Financière (CAF) à laquelle seront affectés le « conseiller - gestionnaire de la paie » et une secrétaire – comptable.

### **Secrétariat Technique de la SNBGLC et du GSBG**

Les Conseillers du Min. BG&P sont chargés d'assister le Ministre dans la conception et la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de bonne gouvernance à travers la coordination et le suivi de toutes les actions menées par les divers acteurs et intervenants en la matière.

Pour pallier les problèmes liés au suivi de la mise en œuvre de la SNBGLC, le Min. BG&P a récemment pris l'initiative de mettre en place un Secrétariat Technique au sein du Secrétariat Permanent.

Selon ses TdR, ce Secrétariat Technique (ST) assumera 5 rôles :

- a) il jouera un rôle moteur dans la planification stratégique du secteur de la bonne gouvernance ;
- b) il jouera un rôle central dans le suivi et la vulgarisation de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption ;
- c) il agira comme noyau crucial dans la coordination du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance ;
- d) il servira de base de données de l'ensemble des informations sur les évolutions dans le secteur de la bonne gouvernance et à ce titre, collaborera avec l'institut des statistiques, les ministères ayant le plan et les finances dans leurs attributions ;
- e) il agira comme conseiller dans la budgétisation.

En résumé, le ST sera donc principalement actif sur deux domaines distincts : (1) l'impulsion et la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de lutte contre la corruption (SNBGL) et l'appui technique pour le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre ; et (2) l'animation et la coordination du groupe sectoriel bonne gouvernance (GSBG) et de ses groupes thématiques.

Afin de piloter la mise en œuvre de la stratégie nationale de bonne gouvernance et à cet égard, le ST devra disposer des compétences avérées dans la collecte des données, l'harmonisation des outils de collecte, leur traitement, leur analyse et leur utilisation par les politiques publiques pour de bonnes décisions fondées sur la transparence et la redevabilité. Or, le ministère ne dispose pas encore de compétences accrues dans le suivi et évaluation.

Le ST devra également jouer un rôle prépondérant dans l'animation et la coordination du groupe sectoriel bonne gouvernance qui regroupe une panoplie d'acteurs étatiques, d'organisations de la

société civile et des partenaires techniques et financiers. Ces réunions devraient se tenir régulièrement avec un ordre du jour précis.

Plusieurs interlocuteurs rencontrés suggèrent que le ST mette en place un excellent canevas de travail à partager avec les points focaux des ministères pour garantir la cohérence et la fiabilité des informations récoltées. Ce secrétariat devra en outre avoir un plan de travail clair avec des indicateurs de performance précis. Plusieurs interlocuteurs souhaitent que le secrétariat soit le levier qui impulse la mise en œuvre de la stratégie. Pour y parvenir, le coordinateur et les experts du ST devraient être appuyés par une assistance technique internationale de durée limitée / à caractère perlé. Cet appui devrait se concrétiser par une amélioration du système de suivi, rapportage et évaluation de la SNBGLC et l'affinement des outils de collecte et d'analyse des résultats.

## **Conclusion**

Le Secrétariat Technique aura besoin de moyens matériels et humains pour assurer une coordination et une animation du Groupe Sectoriel de Bonne Gouvernance, et pour assurer également la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la SNBGLC. Ce deuxième rôle implique un suivi, pas à pas des progrès réalisés ainsi que les embûches qui se dressent sur le chemin de l'opérationnalisation de la SNBGLC.

Le Min. BG&P a commencé à animer des ateliers d'opérationnalisation de la SNBGLC auprès d'acteurs clés des ministères. Cependant, un des défis est l'absence de préparation suffisante de ces ateliers. A ce sujet se pose aussi la question d'harmonisation des outils d'opérationnalisation et de monitoring qui pourraient changer radicalement si de nouveaux outils venaient à être transférés et validés par le ST lors de l'appui en expertise internationale souhaitée par le Min. BG&P.

Le Secrétariat Technique (ST) devrait disposer de cadres compétents, dynamiques et motivés afin de bien assurer l'appui technique au pilotage de la mise en œuvre de la SNBGLC ainsi que l'appui de secrétariat au groupe sectoriel bonne gouvernance (GSBG), un des groupes sectoriels qui manquent encore du dynamisme.

Le ST et le Min. BG&P ne devraient pas négliger l'importance d'impulser l'appropriation par les ministères techniques et les institutions / organisations publiques de leur propres rôles et responsabilités dans l'atteinte des objectifs de la SNBGLC ; tous risques de substitution par le Min. BG&P doivent être évités. Il importera également de mieux faire ressortir dans la SNBGLC les différents aspects et l'importance de la bonne gouvernance sectorielle et de la réduction de la vulnérabilité à la corruption dans les différents secteurs.

Le ST aura besoin d'une grille d'opérationnalisation et d'outils harmonisés et validés en monitoring et évaluation de la SNBGLC, des formats acceptés par toutes les parties prenantes de collecte des rapports et des capacités en facilitation et animation des groupes divers (acteurs étatiques, PTF, société civile, secteur privé) comme le GSBG et ses groupes thématiques.

En outre le Min. BG&P devra mettre en place une cellule administrative et financière pour la gestion des fonds et élaborer un manuel de procédures afin de garantir la transparence dans l'utilisation des fonds.

## **1.2.2 L'inspection Générale de l'Etat (IGE)**

### **Mission et tutelle**

L'Inspection Générale de l'Etat fut créée par le décret n° 100/277 du 27 septembre 2006 comme

successeur de l'Inspection Générale des Finances. Elle a été réorganisée par le décret no 100/09 du 15 Janvier 2010 portant réorganisation de l'Inspection Générale de l'Etat. Il s'agit d'un organe de contrôle de l'Etat à compétence nationale, jouissant d'une préséance sur tous les autres organes de contrôle, d'inspection ou de vérification à caractère administratif. Il est à noter que le champ d'application de cette préséance ainsi que son périmètre n'ont pas été précisés. Quoi qu'il en soit, cet organe est donc compétent pour vérifier, contrôler, examiner et apprécier dans tous les organismes soumis à son contrôle :

- l'observation des lois et règlements régissant leur gestion administrative, financière et comptable ;
- l'exécution de leurs budgets et celle des opérations de recettes et de dépenses par leurs ordonnateurs principaux et secondaires et par leurs comptables publics de deniers et de matières ;
- les comptes de leurs ordonnateurs principaux et secondaires et de leurs comptables publics de deniers et de matières ;
- la qualité de la gestion, sous ses différents aspects administratif, technique, commercial, financier et comptable, et en termes de résultats, de rendement, d'efficacité, d'économie et d'efficience.

L'Inspection Générale de l'Etat est placée sous la tutelle du Ministre de la BG&P.

### **Organisation et budget**

L'Inspection Générale de l'Etat est organisée en 5 divisions, dirigées chacune par un Inspecteur Principal de l'Etat, chef de division:

- Une division de Recettes Publiques (14 personnes)
- Une division des Dépenses Publiques (15 personnes)
- Une division des Sociétés à Participation Publique et des Projets de Développement (15 personnes)
- Une division des Affaires Institutionnelles, Administratives et Juridiques (7 personnes)
- Une division de l'Encadrement et de la Coordination des Inspections Sectorielles (10 personnes)

Outre les inspecteurs mentionnés ci-dessous, l'Inspection Générale compte également 30 unités de personnel d'appui. Les inspecteurs disposent de salaires et avantages intéressants comparés aux autres cadres de l'administration publique burundaise. Ils sont recrutés sur concours et ont des profils assez variés de façon à garantir une certaine polyvalence et une diversité d'expertise de l'IGE, spécialement en ce qui concerne les audits thématiques.

L'Inspection Générale de l'Etat est dirigée par l'Inspecteur Général de l'Etat ayant rang et avantages de ministre. Dans ses fonctions, spécialement dans les aspects administratifs et de gestion, il est assisté par le Secrétaire Exécutif. L'Inspecteur Général de l'Etat est nommé par décret et révocable à tout moment par l'exécutif, ce qui ne garantit ni son inamovibilité, ni son indépendance à l'égard de son ministère de tutelle, le ministère de la bonne gouvernance et de la privatisation. Il est d'ailleurs évalué par le ministre ayant la bonne gouvernance dans ses attributions.

L'Inspection Générale de l'Etat dispose d'un budget annuel de 1 milliard BIF, fixé depuis 2006. Comme pour les autres organes de l'Etat, à l'avenir, cette situation pourrait créer des problèmes de fonctionnement. Déjà maintenant, l'IGE ne dispose que de peu de moyens de fonctionnements et un parc à véhicules limité et vieillissant. En fait, 85% du budget annuel est prévu pour les dépenses fixes et spécialement les salaires du personnel.



## **Fonctionnement de l'Inspection Générale de l'Etat**

### ***Le plan stratégique***

L'IGE s'est récemment doté d'un plan stratégique (pour la période 2013 -2016) axé sur cinq chantiers qui correspondent, en quelque sorte avec l'analyse faite par la mission de formulation et auxquels s'alignent les interventions envisagées par le présent DTF.

Les cinq chantiers du plan stratégique de l'IGE sont les suivants :

- Rendre l'IGE indépendante et responsable (reddition des comptes)
- Disposer d'un personnel qualifié, performant, motivé et épanoui
- Doter l'IGE d'un système d'organisation et de gestion moderne et efficace
- Assurer l'utilisation efficace des outils de vérification et effectuer des audits de qualité
- Rehausser l'image et le rayonnement de l'IGE

### ***Les vérifications***

Chaque année, l'Inspecteur Général établit un projet de programme annuel de vérification, contenant des missions déjà fixées et laissant du temps pour des missions à la demande de la Présidence ou les Vice-Présidences, par les Ministres ou par les Gouverneurs. Le choix des vérifications n'est pas basé sur une analyse des risques dans les différentes entités sous contrôle.

Sur la base de ce programme, des inspections, enquêtes et études sont effectuées en équipe de deux ou plusieurs Inspecteurs de l'Etat. Le cas échéant, des fonctionnaires d'autres organes de contrôle peuvent se joindre à une mission de vérification.

Selon le décret réorganisant l'inspection général de l'Etat, toute mission de vérification effectuée par l'IGE donne lieu à la rédaction d'un rapport provisoire des constats. Ce rapport est communiqué au premier responsable du service ou organisme contrôlé aux fins de l'inviter à présenter ses explications et réponses dans un délai de quarante-cinq jours.

Passé ce délai et après avoir entendu les responsables des entités auditées, un rapport définitif de vérification est élaboré et transmis pour signature au Chef de Division et à l'Inspecteur Général de l'Etat. Le rapport définitif est ensuite transmis au Ministre à la Présidence chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation ; avec des copies pour information aux entités suivantes :

- ✓ Les 2 Vice-présidences
- ✓ Le Ministre ayant les Finances dans ses attributions.
- ✓ Le Ministre de tutelle dont dépend le service ou l'organisme contrôlé
- ✓ La Présidence
- ✓ Le Premier Responsable du service ou organisme contrôlé

L'IGE est censée transmettre les dossiers ou les rapports d'audits contenant des infractions de corruption et des infractions connexes à la corruption, prévues dans la loi n° 1/12 du 18 avril 2006, à la Cour Anti-Corruption. Depuis la création de cette Cour, vingt-quatre de ces dossiers ont été transmis par l'IGE.

La majeure partie des contrôles de l'IGE sont plutôt des contrôles de régularité (« audit de conformité »). L'IGE réalise rarement ou presque pas des audits d'efficacité, d'efficience, de performance et/ou de capacité de gouvernance. Ces champs de contrôle qui ne sont pas explorés consolident pourtant la maturité de gouvernance au sein des institutions burundaises et permettraient à terme de passer à des budgets de programme.

Pour les infractions ou des irrégularités administratives, l'IGE formule des recommandations et adresse ces recommandations aux autorités compétentes, mentionnées ci-dessus. Cependant, dans moins de 40% des cas, les recommandations sont effectivement mises en œuvre. Toutefois, au sein de l'IGE, il n'existe pas non plus un véritable système de suivi de mise en œuvre des recommandations par les différentes entités contrôlées. En outre, il existe peu de synergie structurée avec les responsables / autorités chargés de la chaîne administrative / disciplinaire pour les organisations auditées.

Sur le plan méthodologique, l'IGE dispose d'un guide de vérification validé. Toutefois, on observe que les missions de vérification se font au moins à deux et que le chef de division et l'Inspecteur Général sont systématiquement impliqués lors de la finalisation du rapport de vérification.

Depuis sa création en 2006 jusqu'au 13 Juin 2012, l'Inspection Générale de l'Etat a déjà produit 336 rapports définitifs. Des montants de l'ordre de 61.828.414.950 BIF, 2.524.054 USD ainsi que 662.987 FF sont à recouvrer. La question de savoir si ces démarches de recouvrement ont été engagées et enfin réalisées avec un quelconque succès reste posée. Ces rapports ne sont pas rendus publics ni transmis au Parlement.

Les mécanismes de travail de l'IGE appellent quelques observations. Il n'existe pas encore de référentiel de contrôle en termes de périodicité, durée des contrôles, le nombre des contrôleurs selon les critères de risque et d'enjeu financier. Il n'existe pas encore un système informatisé de suivi des contrôles et des missions des inspecteurs.

Enfin, l'IGE n'a pas encore mis en place des systèmes de pilotage de la performance de ses missions d'audit. Pour illustration, l'IGE n'a pas encore contrôlé l'ensemble des entités à auditer alors qu'elle dispose selon le décret de mise en place de la « présence sur tous les autres mécanismes de contrôle et que ces vérifications couvrent tous les aspects de gestion ».

L'IGE effectue déjà des actions de rétrocession ponctuelle à la fin des opérations de vérification sur les entités auditées. Toutefois, il n'existe pas encore des approches systématisées et formalisées, des méthodologies et des outils pour réaliser des feedbacks fondés sur les conclusions provisoires des enquêtes de l'IGE. En d'autres mots il existe des opportunités pour renforcer un apprentissage mutuel et pour faire de chaque audit interne une opportunité unique d'apprentissage autant pour l'IGE que pour l'entité auditée. De même, les observations et les opinions des entités auditées ne se retrouvent pas encore, de manière systématisée, dans les rapports définitifs.

Enfin, l'IGE n'est pas suffisamment outillée pour réaliser d'audits préventifs et/ou des audits de performance ; elle ne dispose pas encore de méthodologies propres spécifiques à ces types d'audits.

Depuis sa création en 2006, l'IGE n'a pas encore connu d'audit externe qui aurait pu dégager les insuffisances d'ordre organisationnel. L'IGE est confronté à plusieurs défis en ce qui concerne sa vision organisationnelle, ses plans de carrière, les profils et les compétences requis, les mécanismes de continuité (succession management) ; étant entendu que selon l'inspecteur général de l'Etat, l'IGE enregistre encore des départs et qu'une partie importante des inspecteurs approche l'âge de la retraite. Selon le plan stratégique de l'IGE en voie de validation, le développement organisationnel et le renforcement des capacités du personnel et des ressources humaines demeure un objectif important inscrit en bonne place dans les enjeux stratégiques. Comme mentionné ci-dessus, l'IGE transmet également des dossiers contenant des infractions de corruption et des infractions connexes à la corruption à la Cour anti-Corruption. Malheureusement, l'IGE reçoit rarement un feedback sur la suite réservée aux dossiers transmis. A cet égard, elle se voit privée de l'opportunité de mieux comprendre l'aspect pénal de certaines infractions observées lors des vérifications effectuées. Les liens et les synergies horizontales entre l'audit interne et la chaîne pénale et la chaîne disciplinaire trouvent ici le fondement de leur efficacité. L'IGE ne dispose pas encore d'un point focal et/ou d'autres

mécanismes actifs qui permettent de favoriser les relations et d'assurer les synergies avec les organes de contrôle ou de répression (chaîne pénale et chaîne disciplinaire).

La programmation des audits de l'IGE est confrontée à plusieurs défis :

- ✓ Assurer à la fois l'indépendance et la garantie de professionnalisme et de neutralité de l'IGE tout en prenant en compte, de manière flexible, les besoins d'audit urgents en fonction des évènements (constats ou perception de fraudes ou de mauvaise gestion) et de demandes des autorités politiques (injonctions).
- ✓ Augmenter la capacité de ciblage des audits en fonction d'analyse de risques préalables ; s'appuyant sur les expériences et méthodologies d'analyse des risques déjà présentes à l'IGE.
- ✓ Augmenter la synergie avec les autres acteurs d'audit externe, d'audit interne ou d'inspections spécialisées.

Il importera de renforcer la capacité de programmation et de gestion des audits de l'IGE.

### **Conclusion.**

L'IGE dispose d'un excellent capital humain polyvalent recruté sur concours et tenant compte de différents équilibres ethniques et de genre du pays, plus de 30 % des inspecteurs sont des femmes et deux des cinq divisions de l'IGE sont dirigées par des femmes. Les inspecteurs de l'IGE sont mieux rémunérés que la moyenne des autres fonctionnaires de l'Etat burundais, ce qui devrait permettre de créer les dynamiques nécessaires à développer et renforcer la fonction d'audit interne au sein de l'administration publique. L'IGE est aussi en contact avec des institutions internationales pour les meilleures pratiques internationales de l'audit interne. Cependant, son fonctionnement se heurte encore à quelques difficultés.

Il s'agit notamment de l'absence de synergies avec d'autres acteurs de lutte contre la corruption ; comme la brigade anti-corruption ainsi que la Cour Anti-Corruption. Il en est de même de la faiblesse de ses liens avec la cour des comptes, organisme d'audit externe. Dans son rôle de coordination des inspections ministérielles, l'IGE a déjà entamé son travail d'encadrement mais n'a pas encore développé et mis en œuvre une stratégie claire avec des voies et moyens pour remplir cette mission de coordination, née avec le décret de 2010. Cependant, l'IGE s'est récemment doté d'un plan stratégique (pour la période 2013 -2016) axé sur cinq chantiers qui rejoignent en quelque sorte l'analyse faite par la mission de formulation et auxquels s'alignent les interventions envisagées par le présent DTF.

## **1.2.3 Autres acteurs étatiques: partenaires institutionnels potentiels de l'Inspection Générale de l'Etat.**

### **1.2.3.1 Les Inspections Générales des Ministères**

#### **Mission**

Depuis la promulgation de la loi du 28 avril 2011, tous les ministères de l'administration Burundaise devraient être dotés d'une Inspection Générale du Ministère.

Ces inspections ministérielles ont donc deux missions officielles :

- Une mission de contrôle interne des services placés sous l'autorité ou la tutelle du Ministre.
- Une mission de contrôle externe, permettant des inspections auprès d'acteurs externes au ministère, en application de la réglementation concernant le domaine d'activité du Ministère.

Il importe de noter que le concept « mission de contrôle interne » n'est pas défini dans la loi du 28 avril 2011. Cette mission semble pouvoir englober tant des rôles relatifs à la conception et la mise en

œuvre de systèmes de contrôle interne, de contrôle de gestion d'assurance de qualité ou de maîtrise des risques qu'à des missions d'audit interne.

Il est cependant important de ne pas confondre les responsabilités relatives au système de contrôle interne et les missions d'audit interne.

- Selon la terminologie communément admise, le système de contrôle interne fait référence aux mesures de contrôle interne (y inclus de contrôle de gestion et/ou d'assurance de la qualité) intégrées dans la répartition des rôles, les processus et procédures de travail, les vérifications par la ligne hiérarchique ou par des pairs, etc. Les mesures du système de contrôle interne ont principalement un caractère « à priori », c'est-à-dire qu'ils interviennent avant que les décisions ne soient prises. Dans le cadre de cycles d'apprentissage certaines évaluations à posteriori, notamment par la ligne hiérarchique, peuvent également être utilisées. Il importe que les responsables et fonctionnaires / responsables à tous les niveaux, assument leur part de responsabilité dans le système de contrôle interne.
- La fonction d'« audit interne », quant à elle, constitue un contrôle ou une vérification, essentiellement à postériori, par des personnes indépendantes aux services, institutions, processus et/ou systèmes audités.
  - ✓ Il existe différents types d'audit (audit financier, audit de conformité et/ou de régularité, audit de performance, etc.), mais de manière générale, l'audit interne impliquera une évaluation du système de contrôle interne. (Le système de contrôle interne est-il approprié ? Dans quelle mesure est-il vraiment appliqué ?)
  - ✓ La fonction d'audit doit certainement formuler des recommandations pour améliorer le système de contrôle interne, mais elle ne devrait pas être impliquée dans la conception ou la mise en place de ce système de contrôle interne.
  - ✓ Afin d'assurer une indépendance adéquate de la fonction d'audit interne, l'ancrage institutionnelle de cette fonction devrait s'inspirer des bonnes pratiques internationales en la matière.

Dans la pratique, il n'y a que 8 ministères sur 24 qui sont déjà dotés d'une Inspection Générale. Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des services existants pour les quatre secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise<sup>1</sup>.

Ministère	Inspection
Ministère de la Justice et Garde des Sceaux	Inspection Générale de la Justice (missions de contrôle interne principalement)
Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le SIDA	Inspection Générale de la Santé Publique (missions de contrôle interne et externe)
Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation	Inspection Générale de l'Enseignement (missions de contrôle interne et externe)

<sup>1</sup> Mario Dehove e.a ; Système de contrôle interne et externe des finances publiques au Burundi : Etat des lieux et Recommandations ; Octobre 2011.

Ministère	Inspection
Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage	<p>Pas d'Inspection Générale du Ministère.</p> <p>Toutefois plusieurs directions ont des missions de contrôle externe telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'inspection phytosanitaire</li> <li>➤ Contrôler la qualité des produits pharmaceutiques pour animaux</li> <li>➤ Assurer le contrôle et l'inspection des produits d'origine animale.</li> </ul>

Les Ministères des secteurs de concentration et leur Inspection Générale

## Organisation et fonctionnement

Dans la pratique, il existe de grandes différences entre les différents Inspections Générales des Secteurs, et ceci-aussi bien au niveau de leurs champs d'action qu'en termes de fonctionnement.

Le tableau ci-dessous, repris en grande partie de l'étude sur le système de contrôle interne au Burundi, montre clairement les différences pour les trois Inspections Générales Sectorielles qui existent dans les secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise<sup>2</sup> :

	<b>Inspection Générale de la Santé Publique (IGSP)</b>	<b>Inspection Générale de l'Enseignement (IGEN)</b>	<b>Inspection Générale de la Justice (IGJ)</b>
<b>Activité</b>	Veiller au respect des normes des centres de santé, des pharmacies, des centres optiques, des cabinets médicaux, des hôpitaux  Accréditer les entités de santé (pharmacie, cabinet médical, centre optique, centre de santé public ou privé)	Contrôler les établissements d'enseignement publics et privés tant du point de vue pédagogique qu'administratif et financier.	Inspecter les juridictions ;  Inspecter les services du ministère (mission non assurée).
<b>Type de contrôle</b>	Contrôle de régularité. Pas d'audit de performance	Contrôle pédagogique et contrôle de régularité. Pas d'audit de performance	Audit de conformité et audit de performance.
<b>Indépendance</b>	Assez grande indépendance.	Grande indépendance.	Grande Indépendance.
<b>Programmation</b>	Grande liberté	Grande liberté	Liberté.
<b>Méthodologie</b>	Contrôle sur pièce et sur place.	Contrôle sur place	Contrôle sur pièces et sur place. Guide de l'Inspection Générale de la Justice.
<b>Organisation</b>	Libre.	Décidé au niveau supérieur.	Départements en création.
<b>Rapports</b>	Rapport semestriel	Consolidation successive de rapports, rendue difficile par le non transmission des rapports de base.	Rapports de contrôle ponctuels condensés dans les rapports mensuels et annuels.
<b>Suivi des recommandations.</b>	Pas de suivi.	Suivi limité.	

<sup>2</sup> Mario Dehove e.a ; Système de contrôle interne et externe des finances publiques au Burundi : Etat des lieux et Recommandations ; Octobre 2011.

	<b>Inspection Générale de la Santé Publique (IGSP)</b>	<b>Inspection Générale de l'Enseignement (IGEN)</b>	<b>Inspection Générale de la Justice (IGJ)</b>
<b>Sanctions</b>	2 en 2009 et 4 en 2010, dans tous les cas pour détournements de fonds  Fermeture de centres non-conformes.	Aucune sanction en 2009 et 2011.	
<b>Moyens</b>	Les moyens en ressources humaines sont considérés comme insuffisants  Les moyens matériels sont considérés comme encore plus insuffisants. Les déplacements sont très réduits	Les moyens en ressources humaines sont considérés comme insuffisants dans certaines régions  Les moyens matériels sont considérés encore plus insuffisants.	11 inspecteurs ; Pas de budget propre ; Moyens informatiques et internet satisfaisant Manque de moyens de déplacement. Par manque de moyens la mission de contrôle des services du ministère n'est pas assurée.
<b>Contradiction</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Coordination avec IGE</b>	Pas de liens structurels avec l'IGE Pas d'utilisation de formats standardisés	Pas de liens structurels avec l'IGE Pas d'utilisation de formats standardisés	Pas de liens structurels avec l'IGE Pas d'utilisation de formats standardisés

Fonctionnement des Inspections Générales Sectorielles dans les secteurs de la Santé, l'Education et la Justice

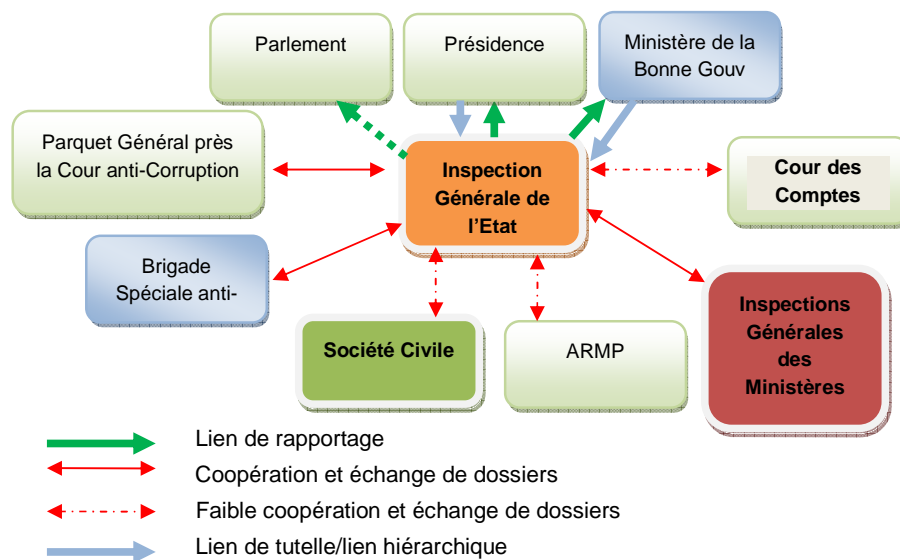
## Relation entre les Inspections Générales Ministérielles et l'IGE

Partant de son décret de réorganisation de 2010, l'IGE a comme mandat de coordonner les inspections ministérielles des différents secteurs. Pour l'instant, cette coordination se limite presque uniquement à des activités de formation. Les Inspecteurs Ministériels sont formés en méthodologie de base d'inspection par les inspecteurs de l'IGE. Cependant, les rôles et les responsabilités mutuelles entre l'IGE et les inspections ministérielles ne sont pas encore clarifiés. Ainsi, le travail fondamental d'uniformisation des méthodes et des outils de vérification a à peine été entamé. En plus, les synergies possibles par rapport à l'utilisation mutuelle des constats des audits et les opportunités de travailler en complémentarité, ne sont pas encore exploitées.

Cette coordination s'avère d'autant plus pertinente que selon les ambitions du gouvernement pour l'exercice financier 2014, il sera procédé à un audit interne complet des inspections générales ministérielles notamment des audits de performance afin de planifier le passage au budget de programmes afin d'assurer une cohérence interne de gestion financière du budget de l'Etat.

### 1.2.3.2 Les autres acteurs étatiques

Hormis les Inspections Générales des Ministères, plusieurs autres partenaires institutionnels potentiels de l'IGE peuvent être identifiés. Le schéma ci-dessous présente ces partenaires potentiels:



Liens institutionnels de l'Inspection Générale de l'Etat

Les plus importants d'entre eux sont : la Cour des Comptes, la Brigade Spéciale Anti-Corruption et la Cour Anti-corruption avec son Parquet Général. Le présent DTF, ne comprend pas une analyse en profondeur de ces acteurs. Cependant, leurs principaux défis sont quand même repris ci-dessous.

D'abord, il apparaît qu'un important défi des acteurs nationaux demeure un manque important de moyens de fonctionnement. Toutes les institutions mentionnées ci-dessus accusent des besoins énormes qui constituent autant d'obstacles à leur propre performance. Ceci est surtout lié aux budgets de fonctionnement assez limités et fixés depuis des années.

On remarque aussi que très peu de ces partenaires institutionnels ont vraiment développé des



liens et synergies adéquats avec d'autres acteurs. Ainsi, ils se trouvent privés de synergie avec d'autres acteurs étatiques confrontés aux mêmes défis.

Finalement, la capacité organisationnelle de ces principaux partenaires institutionnels de l'IGE laisse à désirer au-delà des textes qui encadrent leur fonctionnement. Par ailleurs, il leur manque de vision organisationnelle consistante, de plans de carrière et de méthodologies et outils avérés, validés et régulièrement mis à jour pour leur perfectionnement continu.

### 1.3 La société civile, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption

La société civile et les médias sont des acteurs clefs tant du côté de la demande que celui de l'offre de la bonne gouvernance, la transparence et la redevabilité. La société civile et les médias jouent principalement trois rôles vis-à-vis du secteur public : la collaboration, la complémentarité et la dialogue critique.

- En principe, la société civile et les médias peuvent collaborer avec des institutions étatiques dans la mise en œuvre de certaines politiques et certaines actions d'intérêt commun sans que chacun perde sa spécificité et son indépendance.
- Sur un autre plan, ils sont complémentaires dans l'action collective, l'éducation civique, le rassemblement des consommateurs et des bénéficiaires des services de l'Etat.
- Finalement, la société civile exerce également un certain suivi sur la légalité des décisions, des politiques sectorielles, des élections, de l'exécution des budgets. En plus, la dénonciation des cas d'abus de pouvoir et de la fraude se situe également au sein de cette fonction essentielle d'une bonne gouvernance. A cet égard, elle représente la voix critique mais constructive des citoyens.

L'importance de la société civile et les médias dans la bonne gouvernance est reconnue au plan international. La Convention des Nations Unies Contre la Corruption, ratifiée par le Burundi en 2006, appelle explicitement à renforcer la société civile et les médias dans la lutte contre la corruption. En outre, l'organisation non-gouvernementale Transparency International (TI) intègre systématiquement une analyse portant sur les médias et la société civile dans ses études des systèmes nationaux d'intégrité (SNI).

Au Burundi, plusieurs ONG sont actives sur de multiples chantiers de la bonne gouvernance : la sensibilisation, la recherche, l'assistance juridique aux citoyens, la dénonciation, le suivi et l'évaluation. Dans la perception d'une partie de l'opinion publique et des parties prenantes gouvernementales, il s'observe néanmoins une tendance à assimiler les ONG et les médias à la confrontation et l'opposition à l'état. Malheureusement, cette perception ne rend pas compte des rôles importants de collaboration et de complémentarité.

Certes, la société civile se trouve souvent confrontée au manque de moyens afin d'exercer ses missions de base. L'appui continu à la société civile des PTF s'avère de ce point de vue important, aussi bien pour la réussite de la mise en œuvre de la stratégie nationale de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption que pour l'impact de cette présente intervention. Aussi, en termes de légitimation et de crédibilité, l'appui continu de la communauté internationale aux ONG et médias demeure plus que jamais indispensable.

De même, la société civile elle-même devrait aussi aller au-delà de la dénonciation pour s'engager dans une dynamique de renforcer les cadres stratégiques nationaux de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption en conseillant, en plaidant, en informant les citoyens et en dialoguant avec l'Etat sur les enjeux, les défis et les leçons apprises des politiques de bonne gouvernance.

## **1.4 Le secteur privé, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption**

Selon la convention des Nations Unies sur la corruption, le secteur privé constitue un maillon essentiel dans la prévention de la corruption, la réduction de la vulnérabilité à la corruption et des systèmes nationaux d'intégrité. Pourtant le secteur privé porte souvent une double casquette : celle de victime de la corruption et celle d'acteur de la corruption.

Au Burundi, le secteur privé est au niveau national représenté par la chambre fédérale de commerce. Cette faîtière est composée de plusieurs secteurs d'activité, à savoir à titre indicatif, le tourisme, hôtellerie, services, industrie, agriculture, ...

Malgré son rôle important vis-à-vis l'amélioration de la gouvernance, il n'existe pas encore de liens et de synergies entre le Min. BG&P et la chambre fédérale de commerce. Ainsi, lors de l'élaboration de la SNBGLC et sa mise en œuvre, la chambre de commerce n'a pas été consultée, créant ainsi chez ses responsables un sentiment d'être écartés d'un processus qui les concerne et les intéresse au plus haut point. En plus, au sein du groupe sectoriel de la bonne gouvernance et du ministère de la bonne gouvernance, il existe la perception selon laquelle la chambre de commerce n'aurait pas été intéressée par la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

S'agissant des défis et des attentes, le secteur privé souhaite être associé à la réforme de la gouvernance des entreprises publiques. Pour le secteur privé, il faudrait procéder rapidement à un audit organisationnel et financier du ministère des finances, des marchés publics et l'office burundais des recettes en ce qui concerne leur fonctionnement interne et la manière dont ces entités pourraient viser une plus grande efficacité et une transparence plus accrue.

## **1.5 Interventions des PTF dans le domaine de la Bonne Gouvernance au Burundi**

Plusieurs PTF interviennent dans le domaine de la bonne gouvernance. Il s'agit notamment de la coopération belgo-burundaise, de l'Union Européenne à travers son programme Gutwara Neza, la coopération allemande spécialement dans le domaine de la gouvernance locale et la gouvernance de la sécurité, la coopération française, de la coopération des Pays Bas pour la gouvernance de la sécurité, de la BAD, du PNUD et de la Banque Mondiale.

Dans le présent chapitre une analyse sommaire des interventions des PTF dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption au Burundi est reprise. Les éléments synthétisés ici découlent des analyses des différents PTF de la situation de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption et de leur appréciation des choix stratégiques qu'ils prennent ou envisagent de prendre dans ce domaine.

### **1.5.1 Leçons apprises et défis observés des PTF dans le domaine de la thématique Bonne Gouvernance et Lutte contre la Corruption.**

Cette analyse des leçons apprises porte sur les acteurs institutionnels et les mécanismes mis en place pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption. Selon plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF), tout d'abord, les appuis devraient viser aussi le niveau communal qui verrait ses prérogatives d'autonomie financière et de gestion reconnues et accrues alors que les acteurs locaux ne sont ni formés, ni sensibilisés ; qu'ils ne disposent pas encore d'outils adéquats pour la gestion des finances publiques et qu'il n'existe pas encore d'auditeurs qualifiés pour assurer le contrôle interne. A cet égard, la crédibilisation de la gestion communale demeure

un chantier important pour la traçabilité des fonds.

Ensuite, les PTF reconnaissent que l'élaboration de la stratégie (SNBGLC) a pris un retard énorme et qu'il s'agit d'un départ encourageant mais que le principal défi réside dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Un troisième défi a trait à l'absence d'une cartographie généralisée, régulièrement mise à jour de toutes les interventions des acteurs pour savoir qui fait quoi et comment. Ici se trouve tout l'intérêt de renforcer la coordination et l'animation du groupe sectoriel de la bonne gouvernance (GSBG), un groupe dont le chef de file des PTF est le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Une quatrième observation réside dans le fait que le GSBG ne fonctionne pas correctement et n'est pas encore en mesure d'impulser une bonne dynamique de coordination, d'animation et de suivi. Les réunions se tiennent de façon irrégulière, le niveau de participation est faible, dans la perception de certains PTF il existe un déficit de communication pour la diffusion des ordres du jour du GSBG, le suivi des recommandations du groupe sectoriel n'est pas assuré de manière efficace...

La mise en place prévue d'un secrétariat technique chargé du suivi de la mise en œuvre de la stratégie constitue une option efficace à condition qu'elle s'accompagne de responsabilisation du Ministère BG&P et que les PTF s'engagent à rechercher la synergie et à éviter la substitution.

La mise en œuvre de la stratégie se fait et les acteurs en charge de sa mise en œuvre manquent de capacité technique d'animation.

Les PTF reconnaissent l'impérieuse nécessité d'impliquer la société civile pour le suivi de la stratégie de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption car elle est garante de la demande citoyenne de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption. A ce titre, il y a encore un flottement même si elle participe activement au niveau du GSBG. Il faudrait plus de synergie et plus dialogue entre les institutions publiques et les acteurs de la société civile.

Enfin, les PTF trouvent que les liens institutionnels entre les différents acteurs de la lutte contre la corruption sont encore trop faibles et que les tentatives des bailleurs de fonds de renforcer ces liens se sont heurté à des résistances farouches de part et d'autre. Aussi, il existe un flou institutionnel et légal entre plusieurs institutions, notamment entre la brigade anti-corruption et la police judiciaire pour les enquêtes ; entre l'Inspection générale de l'Etat (IGE) et la Cour des Comptes ; entre la Cour Suprême, l'Inspection Générale de la Justice et l'IGE ... Une clarification des différents rôles et attributions s'avère nécessaire.

## **1.5.2 Interventions en cours ou anticipés des partenaires techniques et financiers.**

### **1.5.2.1 Le Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance (GSBG)**

Dans le contexte d'une coordination efficace de l'aide inspirée par les principes de la Déclaration de Paris, le Burundi a mis en place une architecture de l'aide à différents échelons: les groupes sectoriels qui créent en leur sein autant de groupes thématiques que de besoin. Au-dessus des groupes sectoriels se trouve le forum stratégique constitué par les directeurs généraux en charge des programmes et dossiers sectoriels. A leur tour, le forum stratégique rend compte au forum politique composé de ministres et des vice-présidents.

S'agissant du GSBG, il regroupe les acteurs clés qui travaillent sur la question de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption : les responsables des différents programmes du secteur, les départements ministériels qui se chargent de la question, les partenaires techniques et

financiers, la société civile nationale et internationale

Le GSBG était composé jusqu'à très récemment de trois groupes thématiques, à savoir le groupe thématique sur les réformes administratives, celui sur le foncier et enfin celui de la décentralisation. Depuis lors, le groupe thématique sur le foncier est devenu un groupe sectoriel à part entière.

### **1.5.2.2 Les interventions des PTF**

Cette section permet d'anticiper sur les chevauchements possibles entre le programme de la CTB et les autres partenaires, de prévoir des synergies là où cela est possible comme par exemple, entre les appuis du programme Gutwara Neza à l'Inspection Générale de la Justice (IGJ) et les appuis de la CTB tant à l'IGJ et à l'IGE. C'est aussi le cas des appuis du PNUD au programme de formation de l'IGE et à la Cour des Comptes. Dans ces cas précis, des synergies sont possibles et pourraient permettre de faire des économies d'échelle.

Pour la **coopération allemande**, l'ancrage de la GIZ se trouve au niveau local dans la stratégie générale de la décentralisation afin d'impulser des dynamiques de professionnalisation et de responsabilisation des autorités locales, spécialement dans les provinces de Mwaro et de Gitega.

Cette action demeure pertinente dans la mesure où plus d'autonomie administrative et de gestion est en voie de transfert vers les autorités communales avec la nouvelle loi communale. Un appui est aussi fourni au ministère du développement communal pour le pilotage et la coordination de la politique de décentralisation. A cet égard, un guide des marchés publics a été élaboré et sera vulgarisé auprès des responsables des finances publiques auprès des communes, les inspecteurs provinciaux des finances publiques.

Des termes de référence sont en voie d'élaboration pour le recrutement d'un assistant technique pour le fonds National d'Investissement Communal (FONIC). La GIZ a participé à l'élaboration de la SNBGLC pour s'assurer que les aspects de décentralisation figurent bel et bien dans la stratégie. La prise en compte de la décentralisation dans le document final validé a été saluée par la GIZ comme un signe positif encourageant. GIZ est aussi chef de file du groupe thématique sur le développement communal et de la décentralisation et s'occupe de la composante de la promotion de la gouvernance locale.

S'agissant de **l'Union Européenne**, elle ne travaille pas directement sur les aspects opérationnels de la lutte contre la corruption mais mène des analyses macro sur l'évolution de la question au niveau national pour alimenter les débats du dialogue politique lors des réunions des ministres des affaires étrangères de l'union européenne. En effet, dans les appuis budgétaires fournis par l'union européenne, les droits de l'homme et l'amélioration de la transparence dans la gestion de la chose publique apparaissent comme des piliers importants de la conditionnalité de l'aide budgétaire.

L'union européenne a aussi lancé des appels à proposition pour financer des projets prometteurs à impact tangible dans le domaine de la lutte contre la corruption mais les propositions obtenues ne satisfaisaient pas aux critères de sélection préétablis du financement européen. Sur un plan plus diplomatique et moral, la commission européenne offre une protection multiforme aux défenseurs de la lutte contre la corruption qui avec raison se sentiraient menacés au Burundi en suivant les directives européennes de protection des défenseurs des droits de l'homme. S'agissant des perspectives, pour le 11<sup>ème</sup> Fonds Européen de Développement (FED) encore en discussion, il se pourrait que ce nouveau programme se concentre sur les thématiques de la bonne gouvernance et la société civile.

Enfin, dans son programme **Gutwara Neza** qui existe depuis 2006 et qui a été étendu pour deux ans grâce à un financement de quatre millions d'euros de la Belgique, l'union européenne s'intéresse à deux secteurs clés et complémentaires à la bonne gouvernance et la lutte contre la

corruption : il s'agit de la décentralisation et la justice de proximité ; incluant notamment un appui à l'Inspection Générale de la Justice.

En réalité, dès son démarrage, le programme Gutwara Neza avait inscrit dans ses objectifs la gestion transparente des affaires publiques. A la suite d'une évaluation à mi-parcours, ce volet a été abandonné pour ne retenir que la décentralisation et la justice de proximité. Dans ce cadre, le programme avait par exemple tenté un renforcement des relations institutionnelles de l'IGJ et de l'IGE et de clarifier la répartition des rôles entre l'IGJ et la hiérarchie judiciaire ; mais sans succès considérable. Apparemment, à l'époque, les acteurs concernés n'étaient pas encore prêts à collaborer réellement dans une approche systémique.

Gutwara Neza a tenté de pousser à la mise en place d'un groupe thématique de lutte contre la corruption qui a été éphémère et a à peine existé. Sans travailler sur les procédures d'audit, Gutwara Neza met en place des projets de gouvernance locale à travers l'élaboration et la vulgarisation des outils, des procédures, des standards auprès des communes. Dans le cadre de ses projets, Gutwara Neza fait effectuer des audits réguliers.

Pour ce qui concerne la **coopération française**, elle fournit des appuis ponctuels aux institutions étatiques dont notamment un programme de bourses à destination des fonctionnaires burundais au sein de l'Ecole nationale d'administration en France. Un appui est offert aux organisations de la société civile et aux médias à travers le PACAM, un programme commun d'appui aux médias qui entre dans sa seconde phase en synergie avec l'union européenne et la Belgique. La coopération française a détaché un assistant technique auprès de la police de roulage pour une bonne gestion de la sécurité routière. Elle dispose d'un fonds social au développement qui a pour objectif l'éducation à la citoyenneté.

Dans le cadre de son programme « Rule of Law », le **PNUD** dispose d'un budget de 4,6 millions de dollars pour la gouvernance et l'Etat de droit avec une dotation au secteur de la bonne gouvernance / transparence de 1,6 Millions de dollars par année. Le principe d'intervention est le plan de travail annuel concerté avec les partenaires de l'Etat et avec certains acteurs de la société civile. Un comité de pilotage est créé et composé ; impliquant ainsi les partenaires pour le suivi de la mise en œuvre. Les budgets sont en mode d'exécution direct (par le PNUD même) avec le souhait d'évoluer vers une exécution nationale, via des conventions d'exécution avec des partenaires nationaux.

Concrètement, le PNUD finance partiellement un plan de formation des 400 inspecteurs de tous les ministères.

Le PNUD a appuyé la rédaction du plan stratégique de la Cour des Comptes. Une des interventions envisagées dans ce plan stratégique est la création d'un cadre de concertation entre la Cour des Comptes et l'IGE.

Pour 2013, et probablement également les années suivantes, le PNUD prévoit la formulation d'un Projet de renforcement de la Transparence (budget de 1,6 Millions de dollars par année) pour appuyer différents acteurs de la bonne gouvernance comme la Cour des comptes, l'GE, la Brigade Anti-Corruption et la Cour Anti-Corruption.

Le PNUD financement également en partie la mise en œuvre du Programme Nationale de Réforme de l'Administration Publique (PNRA). Pour cet appui, un budget de 12,5 millions de dollars est prévu sur une période de 5 ans.

Le PNUD en appelle à une stratégie commune entre tous les intervenants afin d'avoir une approche intégrée.

Dans le cadre de ses projets exécutés par l'Etat, la **Banque Mondiale** (BM) fait régulièrement des

audits de conformité et de gestion suivant les critères de la Banque. La BM travaille sur un plan macro et a été impliqué dans l'étude diagnostique sur la gouvernance et la corruption au BDI en 2008 qui était à la base de la SNBGLC. La BM estime qu'il faudrait passer à l'étape de suivi et de mettre en place des mécanismes d'évaluation d'impact.

Fin juin / début juillet 2012, la BM a entrepris une mission exploratoire afin de répondre à une demande d'appui du gouvernement burundais pour financer la mise en œuvre de la SNBGLC. Une des pistes étudiées serait la mise en place d'un « basket fund » pour financer cette stratégie.

La **BAD** (Banque Africaine de Développement)

Bien que la BAD vient à peine d'établir un bureau permanent au Burundi, elle dispose d'un projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles qui se décline sommairement de la manière suivante.

- Amélioration de la gestion des finances publiques à travers l'amélioration de l'efficacité dans la mobilisation des recettes fiscales, le renforcement de l'intégrité et de la transparence des marchés publics ainsi que la gestion fiduciaire.
- Amélioration du contrôle externe en dotant la Cour des Comptes (CC) d'un manuel de procédures, de la formation et échanges d'expérience des magistrats de la CC et une panoplie de sessions de formation à l'élaboration de rapports sur la base d'une approche de risque sans oublier les formations sur les normes comptables Ipsas et celles de l'INTOSAI.
- En ce qui concerne le contrôle interne, l'intervention se focalisera sur l'IGE, l'ARMP et la DNCMP et pourraient viser une amélioration du contrôle de la performance et la qualité des services publics, un audit indépendant des marchés publics, une formation sur les techniques d'investigation et d'enquête sur la fraude et la corruption, une formation sur le contrôle de performance et la qualité des services publics, les systèmes d'archivage, la mise sur pied d'un site web pour la publication des marchés publics, une élaboration d'un manuel de procédures, de règlements intérieurs et d'un code d'éthique et de sanctions en cas d'irrégularités constatées.

A côté de ces appuis, il s'agira pour la BAD d'appuyer les institutions de la gestion financière (la direction de la comptabilité publique, l'ordonnateur trésorier du Burundi et la direction du budget au ministère des finances) dans la préparation, l'exécution et le suivi budgétaires et l'harmonisation de la nomenclature budgétaire avec le plan comptable.

Enfin, le programme BAD entend aussi appuyer dans le renforcement du secteur privé en visant notamment le renforcement au niveau de la collecte des statistiques sur le secteur privé et du cadre de dialogue et concertation entre le secteur public et privé.

Tous ces **appuis de la BAD** sont nécessaires, pertinents et bien ciblés mais pourraient comporter deux faiblesses importantes. La première est liée au risque de mettre en œuvre des appuis ponctuels sans vision stratégique, intégrée, holistique et systémique sur l'ensemble des acteurs chargés, à différents niveaux, de la bonne gouvernance et de la réduction de la vulnérabilité à la corruption.

La seconde est que la BAD souhaiterait renforcer le secteur sans mentionner explicitement son intention de travailler avec la chambre fédérale du commerce qui représente l'essentiel du secteur privé au Burundi. Cette marginalisation éventuelle de la chambre de commerce comporte en soi un risque majeur dans la conduite future de ses interventions.

Une bonne concertation et coordination au sein du GSBG, permettrait de pallier en grande partie aux risques susmentionnés.

## **La coopération belgo-burundaise**

En ce qui concerne *le développement de la SNBGLC*, la Belgique s'est investie à plus d'un titre. Tout d'abord, la première étude menée de concert avec l'institut de la Banque Mondiale et l'IDEC (institut pour le développement économique) a été financée à hauteur de 94.000 USD par la Belgique. Suite à cette étude, qui ne répondait pas aux attentes et aux préoccupations du gouvernement burundais et de ses PTF, l'équipe d'experts du Ministère à la présidence chargée de la bonne gouvernance et de la privatisation a décidé de prendre le relais pour poursuivre les efforts d'élaboration de la SNBGLC. Ce qui fut fait et le document a été adopté et validé par le gouvernement burundais.

Lors de l'élaboration des différentes versions du document de la stratégie, la Belgique a joué son rôle au niveau du groupe sectoriel, du forum stratégique et du forum politique, en contribuant à travers des observations et des commentaires au document afin que ce dernier reflète bien les aspirations de toutes les parties prenantes.

D'ailleurs, depuis des années, la *bonne gouvernance* occupe une place importante dans *la coopération belgo-burundaise*.

- Certaines interventions ciblent directement différents piliers de la gouvernance : le programme justice ; l'appui à la décentralisation via le projet PADLPC, l'appui à la police nationale ; les expertises mises à la disposition par la CTB en appui aux réformes de la fonction publique, des finances publiques et de la gestion des marchés publics et un nouveau projet d'appui à l'amélioration du système de passation des marchés publics au stade de formulation.
- Par ailleurs, la gouvernance figure comme un thème transversal dans les programmes et interventions en appui aux secteurs de l'agriculture, de la santé et de l'éducation. Ce thème de gouvernance se concrétise notamment via les interventions en appui au renforcement institutionnel dans ces trois secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise.

## **Conclusion**

L'intervention ABGLC de la coopération belgo-burundaise recherchera systématiquement les complémentarités et les synergies avec les actions des autres partenaires techniques et financiers. La concrétisation de ces synergies potentielles reste cependant confrontée à deux défis énormes :

- Le premier défi concerne le fait que la majeure partie des interventions des autres PTF semblent plutôt ponctuelles et peu intégrées dans une dynamique plus globale et systémique en visant à développer des liens et synergies horizontales.
- Le second défi est quant à lui lié à l'absence de mécanismes de coordination active entre les différents partenaires dans ce secteur de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption. Ce phénomène est sans doute lié aux défis actuels dans le fonctionnement du GSBG.

## 1.6 Résumé de l'analyse de la situation et conclusions

### Forces - Faiblesses

	Forces	Faiblesses
La SNBGLC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niveau de participation élevée des parties prenantes</li> <li>➤ Couverture nationale, multisectorielle et transversale</li> <li>➤ Englobant les grandes lignes de la plupart des thèmes et des aspects de gouvernance et de lutte contre la corruption.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grandes ambitions avec délais courts et ressources limitées.</li> <li>➤ Faible intérêt pour la gouvernance sectorielle, y inclus leur vulnérabilité à la corruption.</li> <li>➤ Moyens en fonctionnement limités des acteurs clés.</li> <li>➤ Niveau de coordination encore assez faible.</li> <li>➤ Système et expertise de suivi évaluation de mise en œuvre encore faibles</li> <li>➤ Pas de revue stratégique prévue.</li> </ul>
Le Ministère BG&P	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ministère clé pour la paix et le développement.</li> <li>➤ Cadres expérimentés et mieux rémunérés que la moyenne des fonctionnaires (ministères techniques)</li> <li>➤ Début de dynamique dans le pilotage de la SNBGLC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faibles moyens en fonctionnement</li> <li>➤ Expertise en monitoring limitée</li> <li>➤ Absence d'outils harmonisés de collecte et d'analyse de données.</li> <li>➤ Peu de synergies et liens établies avec les autres institutions centrales pour la SNBGLC.</li> <li>➤ Pas de cellule administrative et financière.</li> <li>➤ Inexistence du pilotage de la performance des conseillers.</li> </ul>



	Forces	Faiblesses
L'IGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existence d'une planification stratégique.</li> <li>➤ Ouverture et réseautage important avec les institutions INTOSAI à l'étranger.</li> <li>➤ Cadres compétents, dynamiques et engagés.</li> <li>➤ Polyvalence et diversité du staff.</li> <li>➤ Prise en compte des équilibres de genre dans les RH.</li> <li>➤ Encadrement des inspections ministérielles déjà entamé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Champs d'audit pas complètement couverts (audit de performance, audit thématique, audit préventif, forensic auditing, ...)</li> <li>➤ Faible programmation des contrôles en fonction des risques et des enjeux financiers</li> <li>➤ Manque de système adéquat de feedback des institutions auditées ; faible suivi de mise en œuvre de ses recommandations.</li> <li>➤ Faible synergie avec les acteurs de l'audit externe et avec les autres partenaires (potentiels) de l'IGE</li> <li>➤ Pilotage de la performance des audits à renforcer davantage.</li> </ul>
Société Civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Engagement volontariste important, élément clé de la demande citoyenne</li> <li>➤ Implication dans la dénonciation des abus et dans le travail de plaidoyer</li> <li>➤ Expérience en analyses spécifiques et thématiques</li> <li>➤ Implication dans l'élaboration de la SNBGLC et sa mise en œuvre</li> <li>➤ Implication dans le GSBG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mauvaise perception par les autorités en cas de dénonciation</li> <li>➤ Faible capacité d'influencer les politiques de bonne gouvernance.</li> <li>➤ Absence de stratégie pour faire le monitoring des politiques</li> <li>➤ Sous-financement chronique.</li> </ul>
Secteur Privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dynamisme, organisation renforcée, contribution au budget national à 48%</li> <li>➤ Participation au rapport « doing business »</li> <li>➤ Existence de canaux médiatiques de sensibilisation et d'éducation civique</li> <li>➤ Existence du dialogue secteur public-privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pas de régime disciplinaire pour ses membres (corporate governance et social corporate responsibility)</li> <li>➤ Absence d'implication au niveau de la SNBGLC</li> <li>➤ Faible niveau de financement.</li> </ul>

	Forces	Faiblesses
PTF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Couverture de plusieurs champs de la gouvernance</li> <li>➤ Concertation au niveau du forum stratégique et politique</li> <li>➤ Implication active au niveau de l'élaboration de la SNBGLC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Très peu d'appuis institutionnels : appuis ponctuels sans vision stratégique avec une durabilité limitée et une faible appropriation</li> <li>➤ Manque d'une coordination plus systémique au sein du GSBG.</li> </ul>

#### Opportunités - Menaces

Opportunités	Menaces / Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volonté des PTF de financer des interventions en vue d'atteindre les objectifs de la SNBGLC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impatience et attentes parfois excessives de la part des PTF face aux processus de réforme à longue haleine, prévus par la SNBGLC</li> <li>➤ Risque que les PTF se substituent au gouvernement dans le pilotage de la SNBGLC</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potentiel d'appropriation par les ministères techniques et organismes publics de leurs propres rôles et responsabilités dans l'atteinte des objectifs de la SNBGLC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de perte / manque de volonté politique et d'appui concret réel de la part du Gouvernement burundais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potentiel du programme national de réforme de l'administration publique (PNRA), y inclus des plans de carrière adéquat pour les fonctions clés de tous les ministères / organismes publics, qui devrait à terme contribuer aux conditions de succès de la SNBGLC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situation budgétaire problématique de l'Etat burundais et réduction du budget de fonctionnement des organismes publics au niveau des salaires seulement.</li> <li>➤ Le maintien du niveau des salaires des fonctionnaires en dessous du seuil minimal requis pour atteindre les objectifs de la SNBGLC</li> </ul>

## 2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### 2.1 Eléments stratégiques de l'intervention ABGLC

L'intervention a été conçue en appliquant un ensemble de **quatre éléments stratégiques**, listés ci-après.

#### 2.1.1 Ciblage

Ce premier élément stratégique implique tout d'abord la concentration de l'intervention sur **un nombre limité de "chantiers"**. Il importe en effet d'éviter le saupoudrage des ressources limitées de l'intervention (en moyenne 500.000 EUR par année pendant 4 ans) sur tous les différents axes et/ou actions prioritaires prévues dans la SNBGL. Dès lors, l'intervention se concentrera sur quelques champs d'intervention, à savoir la gouvernance administrative et sectorielle et la lutte contre la corruption. Ces axes permettent **un effet levier important**, tout **en exploitant au maximum les avantages comparatifs de la CTB**.

#### 2.1.2 Approche systémique

L'intervention ABGLC envisage de contribuer au renforcement holistique du système existant de promotion de la Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption au Burundi. A cet effet, les appuis de l'intervention ne se focaliseront non seulement sur le renforcement des organisations d'ancrage (ST et IGE) de cette intervention. En fait, L'ABGLC renforcera également **les liens institutionnels** entre les différents acteurs actifs dans le domaine de la Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption. L'ABGLC tiendra compte de dynamiques existantes dans le système et les opportunités qui en découlent.

#### 2.1.3 La flexibilité dans l'exécution

Les résultats attendus du programme sont bien définis et les activités à mettre en œuvre pour les atteindre figurent clairement dans ce DTF. Toutefois, il ne s'agit pas d'un carcan inflexible. Au contraire, l'ambition plus large et les stratégies d'interventions plus globales définies dans ce DTF permettront aux acteurs de l'intervention de cibler les activités pour lesquels les conditions de succès sont réunies ou peuvent être réunies. Le DTF permet donc **une bonne flexibilité** tant dans la stratégie d'intervention qu'au niveau des activités.

#### 2.1.4 La recherche de synergies entre acteurs

L'intervention vise un vrai partenariat axé sur des engagements clairs et des responsabilités mutuelles. L'ABGLC s'articule autour d'un double partenariat clé à mettre en œuvre avec les institutions burundaises qui agiront en tant que partenaire central pour chacun des deux volets de l'intervention : d'une part le Secrétariat Technique de la SNBGLC, établi au sein du Secrétariat Permanent du MIN BG&P ; d'autre part l'IGE. Dans les deux cas, le partenariat vise une amélioration de la mise en œuvre des missions régaliennes de l'institution burundaise partenaire et à cet effet, le projet fournira un appui ciblé en assistance technique et en moyens de fonctionnement.

Toutefois, il ne s'agit certainement pas de partenariats exclusifs à deux (« Secrétariat Technique SNBGLC – CTB » et « IGE – CTB »), mais de partenariats ouverts qui recherchent systématiquement des **synergies avec d'autres partenaires**. Pour le Secrétariat Technique, le partenariat s'ouvre d'une part à la recherche de synergies avec tous les membres du Groupe

Sectoriel Bonne Gouvernance. D'autre part, le Secrétariat Technique travaillera de manière intensive avec tous les ministères et secteurs impliqués dans la mise en œuvre de la SNBGLC.

## 2.2 Orientations stratégiques relatives à l'appui au Secrétariat Technique

### 2.2.1 Justification du premier ciblage

Le chapitre 1 démontre clairement le besoin de mettre en place et de renforcer un Secrétariat Technique au sein du Min. BG&P.

Ce Secrétariat Technique assumera un double rôle :

- a) une mission de cellule technique chargée d'un rôle de moteur (sur le plan technique) pour la coordination, le suivi / rapportage périodique et l'évaluation de la mise en œuvre de la SNBGLC ; et
- b) le rôle de secrétariat du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance (GSBG) et de ses Groupes Thématiques (GT).

Ce double rôle est essentiel : tant pour coordonner les efforts de tous les acteurs burundais et internationaux qui contribuent (ou veulent contribuer) à la mise en œuvre de la SNBGLC ; que pour permettre un véritable suivi, pilotage et évaluation périodique de la SNBGLC et de sa mise en œuvre.

La nécessité et la pertinence de cet appui au Secrétariat Technique ont été confirmées lors de missions de cadrage et de formulation.

- A plusieurs reprises lors de la mission de cadrage et celle de la mission de formulation, les principaux interlocuteurs burundais, notamment le Ministère BG&P et la CNCA ont insisté sur un appui belge afin d'assurer le fonctionnement adéquat et l'efficacité du Secrétariat Technique.
- Les différents PTFs rencontrés par la mission de formulation, incluant notamment le PNUD qui assume le rôle de chef de file de PTFs au GSBG, confirment eux aussi l'importance d'un bon suivi / rapportage périodique relatif à la mise en œuvre de la SNBGLC et d'un support de secrétariat adéquat pour le GSBG et pour ses groupes thématiques.

Ce premier volet de l'ABGLC s'aligne entièrement sur l' « Axe 6 : Suivi et évaluation de la stratégie », du plan d'action de la SNBGLC.

Le § 1.5 a mis en évidence une augmentation du nombre de PTF qui s'investissaient déjà dans la Bonne Gouvernance au Burundi (le PNUD, la Belgique, l'Union Européenne, les Pays Bas, la GIZ, ...) ou qui ont indiqué leur ambition de le faire à court ou moyen terme (la BAD, JICA, la Banque Mondiale, ...). Une bonne répartition du travail et une coordination adéquate s'imposent donc afin d'assurer la synergie entre les différentes interventions appuyées par les différents PTF. Le GSBG et ses GT doivent jouer un rôle primordial ; en assurant les fonctions de préparation et de secrétariat pour le GSBG et ses GT, le Secrétariat Technique constituant dans ce cadre un atout considérable.

### 2.2.2 Positionnement et ancrage de l'appui au Secrétariat Technique

Le positionnement de l'appui au Secrétariat Technique est assez délicat. Il importe de bien clarifier l'idée selon laquelle la Belgique n'ambitionne aucunement un rôle prépondérant parmi les PTF qui appuient explicitement la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Corruption au Burundi.

Le suivi et l'évaluation de la SNBGLC et de sa mise en œuvre sont des mandats propres du Ministère BG&P. L'intervention ABGLC peut et veut fournir un appui au renforcement de capacités de suivi et d'évaluation correspondantes, mais cela ne doit pas occasionner une confusion des rôles et de responsabilités. Tous risques de substitution à ce niveau sont à éviter.

Le positionnement et l'ancrage proposés dans ce DTF soulignent clairement que le rôle de pilotage technique et politique de la SNBGLC, et de sa mise en œuvre, sont entièrement maintenus au niveau des autorités burundaises, dont fait partie intégrante le Secrétariat Technique. A ce sujet, la Belgique n'intervient que comme membre du GSBG, avec un rôle équivalent à celui des autres PTF qui, eux aussi participent également dans ce groupe sectoriel.

Afin de démontrer l'appropriation complète par les autorités burundaises, il a été convenu que le Secrétariat Technique sera constitué comme une cellule technique au niveau de Secrétariat Permanent du Ministère BG&P et que ce Secrétariat Technique sera composé uniquement de cadres nationaux, recrutés parmi les conseillers du Ministère BG&P. Toutefois, cela n'empêche pas que l'intervention ABGLC fournisse un appui important au fonctionnement du Secrétariat Technique. Cela inclura une expertise internationale perleée, spécialisée en suivi – évaluation et à déployer en appui directe au Secrétariat Technique et le financement de moyens de fonctionnement et de support logistique.

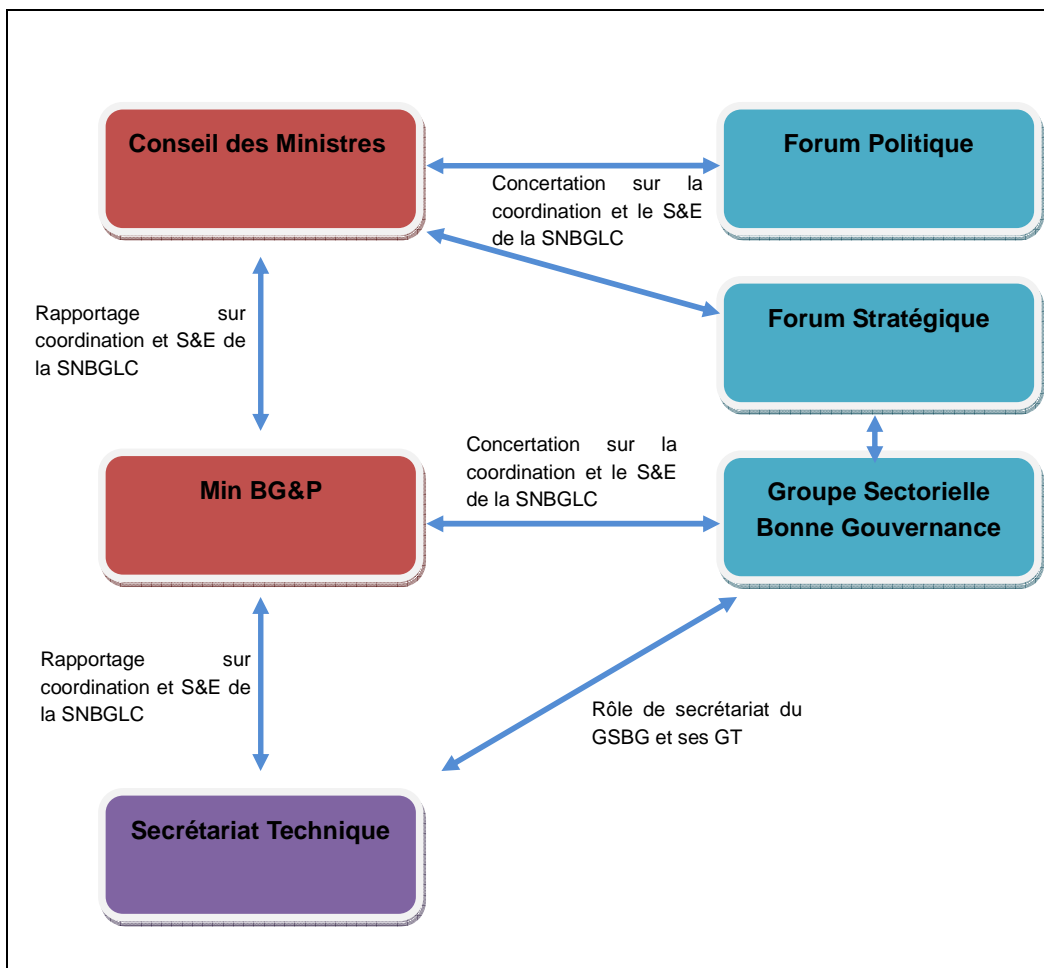
Le double rôle du Secrétariat Technique correspond en effet à des ancrages et rapports fondamentalement distincts et différents.

Pour les rôles de secrétariat du GSBG et de ses GT, il existe évidemment des liens de travail et de communication directs entre le Secrétariat Technique et les membres du GSBG.

Par contre, pour la coordination, le suivi / rapportage périodique et l'évaluation stratégique de la mise en œuvre de la SNBGLC, le Secrétariat Technique répond directement aux hautes autorités du Ministère BG&P, c'est-à-dire le Ministre, l'Assistant du Ministre et le Secrétaire Permanent. Ces hautes autorités dirigent ensuite tant le rapportage au Gouvernement et au Forum Politique, que la concertation avec les autres membres du Groupe Sectoriel BG.

Cet ancrage et les rapports distincts correspondants au double rôle du Secrétariat Technique sont également présentés dans la figure reprise ci-dessous.

Figure 5 : Ancrage et liens de rapportage du Secrétariat Technique de la SNBGLC et du GSBG



Les rapports entre le Secrétariat Technique / le Ministère BG&P d'une part et le projet ABGLC / la CTB d'autre part, concerneront principalement la planification et le déploiement des appuis au Secrétariat Technique et le rapportage au sujet de l'utilisation des moyens mis à la disposition du Secrétariat Technique. Ceci restera entièrement séparé des actions techniques et/ou politiques que la Belgique pourra entreprendre en tant que membre du GSBG, toujours en concertation avec les autres membres de ce groupe sectoriel.

## 2.3 Orientations stratégiques relatives au renforcement de la fonction d'audit interne

### 2.3.1 Justification du deuxième ciblage

Un ensemble d'éléments justifie le ciblage de l'intervention ABGLC sur la fonction d'audit interne.

#### 2.3.1.1 La fonction d'audit interne : un levier crucial pour la BGLC sectorielle

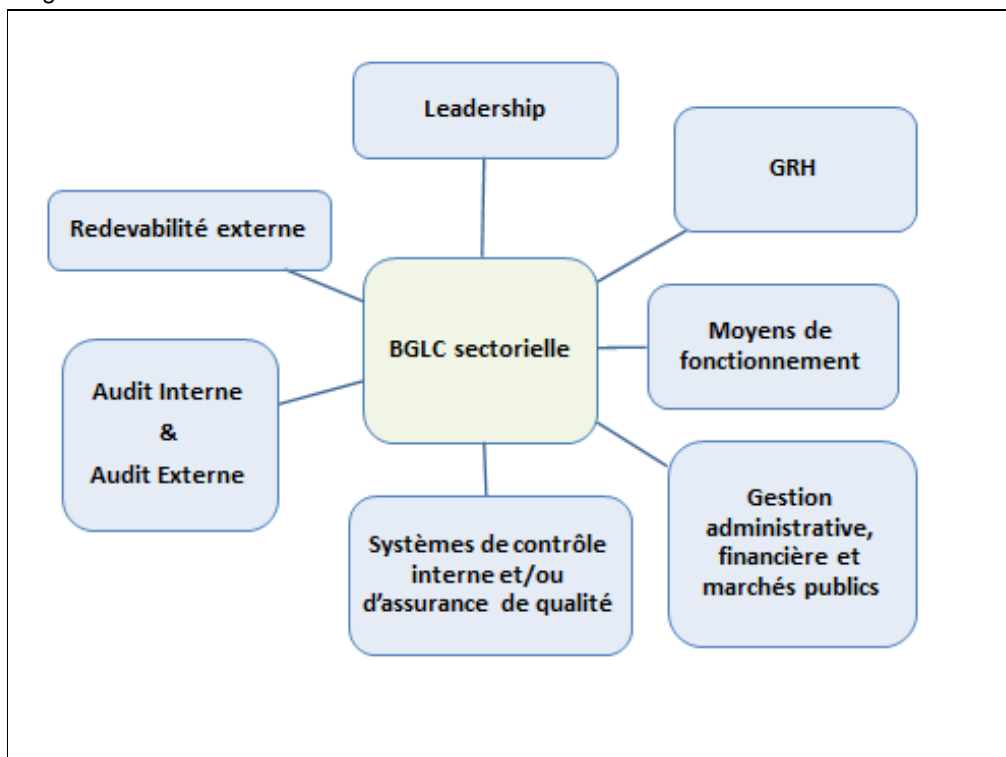
La fonction d'audit interne constitue un levier crucial pour renforcer durablement la maturité de gouvernance des institutions publiques, tout en diminuant la vulnérabilité à la corruption.

La bonne gouvernance et la vulnérabilité à la corruption au niveau des institutions publiques secteurs, disons la BGLC sectorielle, dépend des forces et faiblesses de plusieurs piliers dans un ensemble institutionnel. Les piliers suivants sont identifiés:

- 1) le leadership, aux différents niveaux : qui peut impacter de manière importante la gouvernance et la vulnérabilité à la corruption des organisations dont ils sont responsables ; et qui doit assurer une bonne performance de l'organisation basée sur la meilleure utilisation des moyens mis à sa disposition ;
- 2) la politique et la gestion des ressources humaines (GRH) : qui sont indispensables pour établir et maintenir les ressources humaines requises pour un bon niveau de gouvernance et pour combattre la corruption ;
- 3) les moyens de fonctionnement : afin de réaliser convenablement leurs missions, les organisations publiques doivent être dotées de moyens de fonctionnement suffisantes ;
- 4) la gestion administrative et financière et la gestion des marchés publics sont des domaines clés de la gouvernance et de lutte contre la corruption ;
- 5) les systèmes de contrôle interne et les systèmes d'assurance de qualité doivent permettre aux organisations publique de maîtriser les risques pertinents pour la BGLC sectorielle ;
- 6) tant l'audit interne que l'audit externe sont essentiels : tant comme (1) des garde-fous contre des dérives et des sources de détection pour de approches répressives, que pour (2) alimenter le cycle d'amélioration continue des organisations publiques, incluant leur gouvernance et leur maîtrise des risques de corruption ;
- 7) la redevabilité externe des organisations publiques vers leur utilisateurs et parties prenantes, de manière directe ou via le parlement ou via des organisations de la société civile ou du secteur privé, aliment également le cycle d'amélioration et d'adaptation aux attentes et besoins évolutifs, y inclus la BGLC sectorielle.

Cette capacité de levier de la fonction d'audit interne est clairement exprimée à travers les deux figures reprises dans les tableaux ci-dessous.

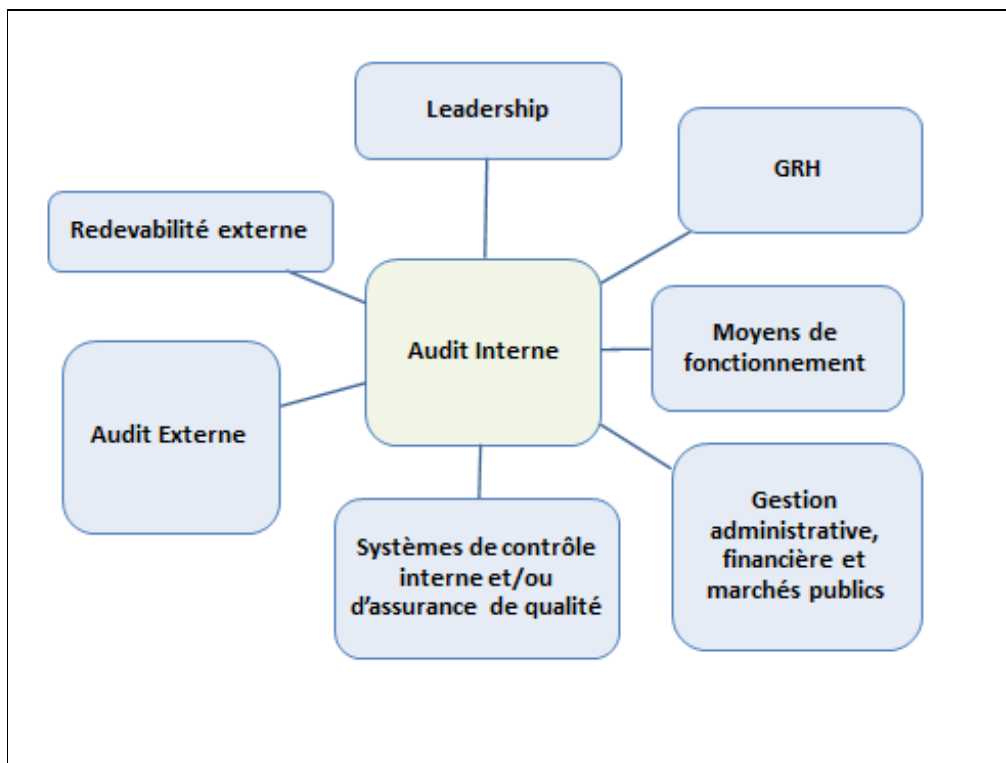
Figure 6 : Piliers institutionnels de la BGLC sectorielle



Tandis que la figure 6 ci-dessus schématise clairement la fonction d'audit (audits internes et externes) comme un des piliers de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption (BGLC) au niveau sectoriel, incluant la lutte contre la corruption ; la figure 7 ci-dessous montre clairement qu'une bonne mise en œuvre de l'audit interne interagit avec tous les autres piliers et constitue ainsi un levier d'amélioration sur tous ces domaines.

L'intervention ABGLC devra donc renforcer la fonction d'audit interne, tant au niveau de l'IGE (ancrage primaire) qu'au niveau de 4 secteurs cible, dans sa capacité de contribution aux différents piliers de la BGLC sectorielle.

**Figure 7 : Fonction d'audit interne pouvant contribuer aux autres piliers de la BGLC sectorielle**



En même temps ces figures montrent clairement qu'il ne suffit pas d'agir sur la fonction d'audit interne seulement mais qu'il importera également d'agir sur les autres piliers. Ainsi, il sera nécessaire d'assurer la synergie avec des interventions parallèles des autres PTF qui ciblent d'autres piliers de la BGLC sectorielle.

### **2.3.1.2 Un appui à la fonction d'audit interne offre un potentiel important de réussite**

- 1) Ce ciblage permet de capitaliser les forces existantes de l'IGE (corps important d'inspecteurs, biens rémunérés, bon capital de compétences, adoption des normes et méthodologies d'audit internationales INTOSAI, ancrage institutionnel fort, positionnement central avec un rôle d'encadrement des inspections ministérielles et potentiel de coordination avec la Cour des Comptes et d'autres acteurs d'audit externe, etc. – cf. §1.2.2) ;
- 2) L'ancrage d'appuis importants CTB, dans les 4 secteurs cibles (éducation, santé, agriculture et justice), renforce le potentiel de réussite d'un ciblage sur la fonction d'audit interne.
  - a) Ces appuis sectoriels combinent des appuis opérationnels avec des appuis de



renforcement institutionnel. La Belgique s'est clairement engagé à continuer à appuyer les efforts de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption au niveau de ces 4 secteurs.

Ces efforts de renforcement institutionnel comprennent (ou devront inévitablement inclure) le renforcement de la fonction d'audit interne au niveau de chaque secteur.

- b) L'appui de cette intervention ABGLC à la fonction d'audit interne ancré principalement au niveau central de l'IGE se réalisera donc en synergie avec des appuis importants au niveau des secteurs.
  - c) Cet appui sectoriel se poursuivra normalement pendant une période de 8 à 12 ans ; donc bien au-delà de la durée de 4 ans prévue pour l'ABGLC. Cet engagement à plus long terme permettra de fournir les ressources nécessaires à la consolidation des efforts de développement de la fonction d'audit interne sectoriel, entamés avec l'appui de cette intervention ABGLC.
  - d) Cet ancrage multiple des appuis CTB constitue donc un avantage comparatif à exploiter dans la répartition de rôles et la coopération avec les autres PTF. Il s'agit ainsi de mettre en valeur le potentiel d'interaction, de synergie et de renforcement mutuel entre appuis sectoriels et appuis transversaux (tels que cette intervention ABGLC, le nouvel appui à la gestion de marchés publics et les expertises mises à la disposition par la CTB en appui aux réformes de la fonction publique et des finances publiques).
- 3) Etant donné que le Ministère BG&P est le ministère de tutelle de l'IGE, le choix d'une intervention ancrée au niveau de l'IGE, ciblant le renforcement de la fonction d'audit interne, cadre bien avec le choix pour un ancrage de l'ABGLC au Ministère BG&P. Ce choix préalable était déjà fait au moment de l'identification et avait été confirmé lors de la mission de cadrage.
- 4) Le ciblage proposé contribue également à la faisabilité financière.
- a) Le budget de l'ABGLC est très limité, 2 millions d'Euro ou en moyenne 500.000 Euro par an. Un bon ciblage et une réelle concentration sont donc essentiels pour éviter un saupoudrage qui réduirait le potentiel d'impact de l'intervention.
  - b) Les financements prévus dans le cadre des appuis sectoriels, permettront à leur tour d'engager eux aussi des financements belges pour le renforcement de la fonction d'audit interne dans le secteur concerné. La capacité d'intervention cumulée en appui à la fonction d'audit interne dépasse ainsi le budget prévu pour le volet 2 de l'ABGLC.
  - c) Pour ce deuxième volet de l'ABGLC, l'assistant technique international (ATI) pourra être appuyé par un ATI Junior, qui sera majoritairement financé à travers des lignes distinctes d'un fonds séparé du « programme junior ».

## **2.3.2 Concrétisation des éléments stratégiques de l'intervention en vue de renforcer la fonction d'audit interne.**

### **2.3.2.1 Concrétisation de l'approche systémique**

Le ciblage sur la fonction d'audit interne permet d'agir en amont dans le système BGLC et dans la chaîne de lutte contre la corruption.

Il importera évidemment d'assurer une bonne interaction entre la fonction d'audit interne et les acteurs des mesures répressives (notamment la chaîne pénale, y inclus la chaîne pénale spécialisée en matière de lutte contre la corruption, et la chaîne disciplinaire).

Toutefois le ciblage de l'appui sur le renforcement de la fonction d'audit correspond à une concentration de cette intervention ABGLC sur les aspects préventifs et structurels de la lutte

contre la corruption ; notamment via des interventions qui ciblent principalement une réduction de la vulnérabilité à la corruption au niveau des institutions publiques sectorielles.

Le ciblage sur la fonction d'audit interne par cette intervention ABGLC se situera dans un cadre d'intérêt réaffirmé à l'amélioration de la « gouvernance » et de la « transparence » du secteur public. Tant les parties prenantes burundaises (acteurs du secteur public, de la société civile et du secteur privé) que les partenaires internationaux du Burundi partagent clairement un intérêt et un souci prononcé pour la « gouvernance » et la « transparence » du secteur public burundais. Ceci offre énormément de possibilités propices aux synergies avec les interventions d'autres PTF.

Une fonction d'audit interne bien établie et opérationnelle est une condition de succès : tant pour l'évolution vers la gestion / budgétisation par la performance envisagée, dans des délais à préciser, par les Autorités Burundaise que pour les appuis financiers au budget de fonctionnement des structures publiques des secteurs cibles (exemples : le BAS – FCE dans le secteur de l'éducation; des budgets de performance à concevoir / mettre en œuvre dans le cadre du PAIOSA II – secteur agricole ; etc.).

Le renforcement de la fonction d'audit interne est important pour le renforcement institutionnel des secteurs de concentration de la coopération Belgo-Burundaise.

Le ciblage du deuxième volet de l'ABGLC s'articule aussi autour des stratégies d'intervention plus larges : tant au niveau sectoriel que pour des ambitions à plus long terme de réforme de l'administration publique et de réforme des finances publiques au Burundi.

### **2.3.2.2 Concrétisation de l'aspect de la flexibilité**

Pour chaque résultat, le DTF décrit un vaste potentiel d'activités et de sous-activités concrètes qui pourraient être ciblés par les équipes de l'intervention ABGLC. L'ensemble de résultats concrets potentiels décrits dans le DTF dépasse de loin la capacité d'intervention totale de l'ABGLC ; une priorisation s'imposera donc.

Toutefois, il n'était pas du tout opportun de réaliser la priorisation au moment de la formulation de l'intervention ABGLC.

- Le DTF doit laisser aux acteurs de projet la possibilité de cibler les activités pour lesquels les conditions de succès sont réunies ou peuvent être réunies.
- En même temps, les acteurs de projets doivent être libres à laisser reposer des activités pour lesquels il y a encore trop de blocages et/ou pour adapter leur stratégie d'intervention en tenant compte des problèmes, défis et/ou résistances auxquels ils sont confrontés.
- Travaillant dans leur cercle d'influence et exploitant les opportunités et potentiels de synergie qui se présentent, les membres l'équipe du volet B et leurs collègues de l'IGE, pourront d'abord se concentrer sur les activités qui semblent les plus réalistes dans les circonstances de lieu et de temps.
- Souvent, la complétion de certaines activités offre de nouvelles opportunités et permet de réunir les conditions de succès pour cibler des activités qui étaient auparavant peu ou pas du tout réalistes.
- Ceci implique que les acteurs de l'ABGLC devront consciemment chercher à étendre leur cercle d'influence et à identifier / atteindre des activités intermédiaires qui réunissent les facteurs de succès et qui permettront ensuite de cibler plus efficacement des activités consécutives.
- Il incombera aux acteurs de l'ABGLC de régulièrement actualiser et compléter cette analyse et

les choix de stratégie d'intervention qui en découlent. A cet effet, ce DTF envisage à l'horizon déjà quelques moments de « backstopping » par le siège de la CTB afin d'offrir des opportunités de « peer review » et ainsi enrichir de tels exercices de réflexion systémique.

La priorisation des activités concrètes devra, dans toute la mesure du possible, être intégrée avec l'exercice annuel de planification opérationnelle pour la mise en œuvre du plan stratégique de l'IGE. Cette priorisation tiendra aussi compte des intentions et ambitions des partenaires de l'IGE et demandera toujours une confirmation par les différents partenaires de leur propre volonté de réaliser les renforcements, améliorations et/ou synergies envisagées.

### **2.3.2.3 Recherche de synergie entre les acteurs d'audit et les autres intervenants BGLC**

Un des éléments stratégiques d'intervention est la recherche de synergie entre les acteurs d'audit et les intervenants de promotion de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

A cet effet la stratégie d'intervention applique les paradigmes de « single audit » et d'un système intégré de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Les principes de « single audit » et de système intégré de contrôle interne impliquent que les différentes couches et acteurs d'audit et de contrôle doivent pouvoir se baser sur le travail fait par des couches précédentes, voire l'exploiter pour accomplir ses propres missions.

- L'audit externe (par la Cour des Comptes ou par d'autres auditeurs externes) se basent sur et exploitent le travail d'audit interne, réalisé par l'IGE ou par l'inspection ministérielle.
- L'audit interne central, par l'IGE, se base et exploite le travail d'audit et de contrôle réalisée par l'inspection ministérielle.
- L'audit interne se base sur les systèmes de contrôle interne, d'assurance de qualité et de maîtrise des risques imbriqués dans les systèmes de gestion, les procédures et dans la répartition des rôles et responsabilités de gestion et de leadership y afférant.

Ce qui précède implique que tous les acteurs concernés doivent se partager les mêmes normes, standards, principes et méthodes d'audit et de contrôle interne.

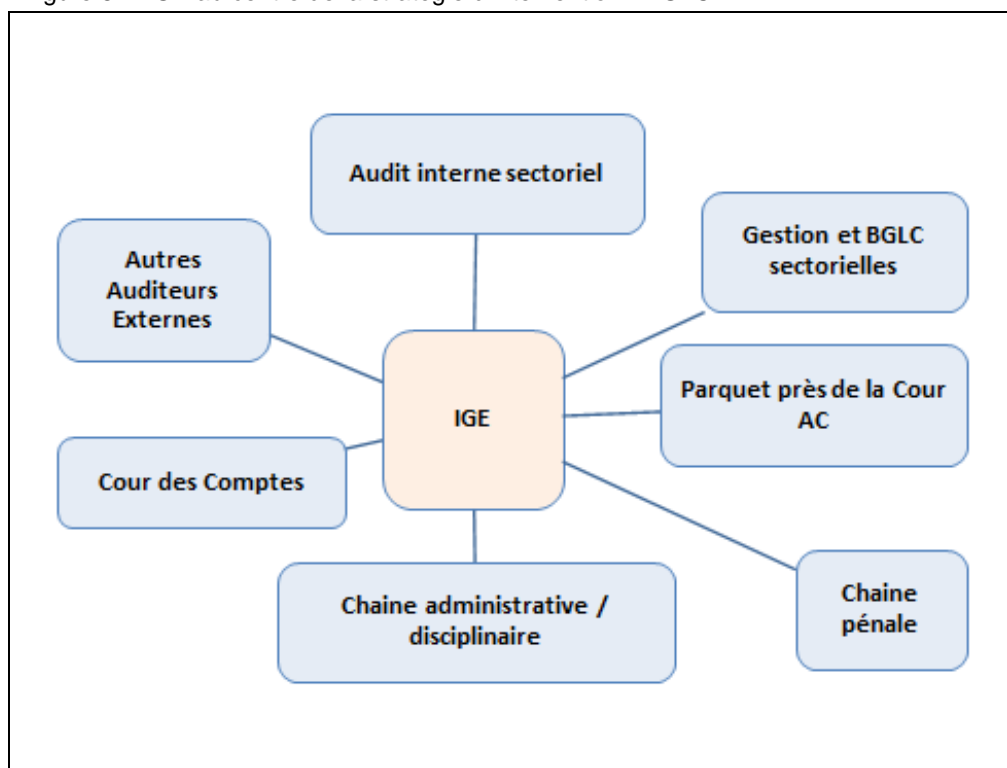
- Les concepts et normes internationalement reconnus, tels que celles de INTOSAI et COSO, déjà adoptés par l'IGE fournissent de très bonnes bases à ce sujet.
- Mais il faudra, en étroite collaboration avec les différents acteurs impliqués, continuer à concrétiser ces concepts et normes et faciliter leur applicabilité dans le contexte burundais.

En outre, et essentiellement, il faudra faciliter et encourager une compréhension conceptuelle et méthodologique commune entre tous les autres acteurs d'audit et de contrôle interne / maîtrise des risques. L'IGE occupe une place très centrale et constitue donc un point d'ancrage important pour initier et appuyer la recherche de synergie avec les autres acteurs. Ceci est très bien visualisé dans le schéma (figure 8) repris ci-dessus.

- L'IGE doit interagir et se concerter avec la Cour des Comptes et autres auditeurs externes du secteur public burundais.
- L'IGE est chargée d'encadrer les inspections ministérielles ou est ancrée dans la fonction d'audit interne au niveau sectoriel.
- Lors de ses missions d'audit des organisations publiques, l'IGE interagit avec les gestionnaires et autres personnes pertinentes pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption au niveau sectoriel.

- Lorsque les auditeurs (inspecteurs de l'IGE) constatent des cas de fraude, ils doivent interagir avec le Parquet près la Cour Anti-Corruption.
- Dans d'autres cas, des constatations amèneront les auditeurs (inspecteurs de l'IGE) à interagir avec la chaîne pénale régulière et/ou avec l'autorité compétente pour la chaîne administrative / disciplinaire relative à l'organisation auditée.

Figure 8: L'IGE au centre de la stratégie d'intervention ABGLC



Au sein du **Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance**, la Belgique et les différents PTF de concert avec les autres membres du GS, pourront se concerter à ce que cette même recherche de synergie soit incluse dans les interventions financées par les autres PTF en appui aux autres acteurs concernés.

- Déjà, le projet de plan stratégique de la Cour des Comptes, appuyé à ce sujet par le PNUD, mentionne explicitement les ambitions de concertation, coordination et synergies avec l'IGE.
- Une *bonne coordination dans le Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance* permettra ainsi de créer les conditions de succès au niveau macro. Il importera par exemple de s'assurer que des appuis par d'autres PTF sont conçus et mis en œuvre pour renforcer les autres acteurs clés et pour appuyer la recherche de coordination et de synergie entre les institutions clés pour la SNBGLC.
- Ce qui précède démontre également le renforcement réciproque entre les volets A et B (cf. les deux objectifs spécifiques) de l'intervention ABGLC.

L'appui au renforcement institutionnel de **la fonction d'audit interne au niveau sectoriel** (Education, Santé, Agriculture et Justice) exigera tout d'abord une analyse, clarification et

amélioration des rôles, mandats, disciplines, ... des « inspections ministérielles » et de leur ancrage et agencement institutionnel.

- 1) A l'heure actuelle, certaines inspections ministérielles (telles que celles du secteur de l'éducation et du secteur de la santé) combinent déjà un ensemble de tâches et missions distinctes telles que :
  - a) inspections techniques externes, auprès des prestataires de service ;
  - b) des missions de contrôle interne à priori et d'autres tâches relevant du contrôle de gestion ;
  - c) des missions relatives au développement et la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques;
  - d) des missions de promotion et d'assurance de la qualité ;
  - e) des vraies missions d'audit interne.
- 2) A l'heure actuelle, ces inspections ministérielles regroupent ainsi des tâches et missions à caractère distincts et nécessitant des ancrages et capacités institutionnelles distinctes. Par exemple, les missions d'inspection technique auprès des acteurs externes nécessitent un environnement institutionnel différent ; ces missions ne devraient pas être confondues avec des missions d'audit interne. Le renforcement de la fonction d'audit interne au niveau sectoriel impliquera donc d'opérer une meilleure distinction entre ces différents rôles.
- 3) Il importera que les appuis institutionnels aux secteurs cibles incluent des initiatives en appui au renforcement des responsabilités, mesures et systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de promotion / assurance de qualité qui sont plus intégrés dans les responsabilités et systèmes de gestion à tous les niveaux des structures publiques du secteur.
  - a) Les meilleures pratiques internationales démontrent qu'il s'agit ici d'aspects à intégrer, de façon progressive, dans la mission de collaborateurs et responsables à tous les niveaux.
  - b) Dans des secteurs vastes - tels que Education, Santé, Agriculture et Justice – il est souvent opportun de disposer d'équipes / structures qui assument le rôle de moteur pour le développement, la promotion et l'appui technique à la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de promotion / assurance de qualité aux différents niveaux des structures publiques du secteur.
  - c) Toutefois, il importe de ne pas confondre une telle fonction de développeur, moteur et coach avec la fonction d'audit interne. Certes, il existe des liens importants entre les deux car l'audit interne sera amené à évaluer dans quelle mesure les systèmes susmentionnés sont bien appliqués par les structures auditées et dans quelle mesure ses propres systèmes sont adéquats. La fonction d'audit interne pourra donc être amenée à formuler des recommandations pour améliorer ces systèmes et/ou leur mise en œuvre. Mais, dans notre entendement, la fonction d'audit interne ne devrait pas, elle-même, être chargée de réaliser ces améliorations ou de coacher activement leur mise en œuvre.
- 4) Une meilleure distinction entre les rôles des « inspections ministérielles » permettra ensuite de concentrer l'appui de l'ABGLC sur le renforcement de la fonction d'audit interne sectoriel.
  - a) La synergie avec les appuis institutionnels sectoriels, fournis par la CTB aux 4 secteurs cibles, devra alors permettre d'assurer en parallèle l'appui aux autres fonctions des inspections ministérielles (dans leur constitution actuelle).
  - b) Il importera en tout cas de concevoir et de mettre en œuvre un ancrage et un

développement institutionnel adéquat pour la fonction d'audit interne sectorielle. Il faudra aborder multiples aspects tels que :

- i) la programmation, le pilotage et l'indépendance professionnelle de la fonction d'audit sectorielle ;
- ii) les disciplines et capacités d'audit à développer au niveau du secteur ;
- iii) le statut et le plan de carrière des auditeurs internes au niveau sectoriel ;
- iv) les liens, synergies et collaborations avec l'IGE ;
- v) le plan RH de la fonction d'audit interne sectorielle
- vi) ....

## 2.4 Les bénéficiaires

L'identification et le choix des **bénéficiaires directs** résulte logiquement du double ciblage de l'intervention ABGLC, tels que déjà présentés dans les chapitres précédents

Ces bénéficiaires directs sont :

- 1) Le Secrétariat Technique SNBGLC et GSBG, au sein du Secrétariat Permanent du Ministère BG&P et son personnel.
  - a) Il s'agit tout d'abord du coordinateur national et des deux experts nationaux, conseillers du ministre que le Ministère BG&P affectera au Secrétariat Technique. Ils bénéficieront d'une assistance technique perleée en suivi-évaluation et de moyens de fonctionnement financés par le projet ABGLC.
  - b) Dans une moindre mesure, la nouvelle Cellule Administrative et Financière (CAF), que le Secrétariat Permanent du Ministère BG&P mettra en place, bénéficiera d'un coaching et d'un renforcement de ses capacités. Cependant, il convient de souligner qu'il ne s'agit ici pas d'un objectif direct de l'intervention ABGLC mais plutôt des efforts de mise en place des conditions de gestion du volet A de l'intervention ABGLC dont bénéficiera la capacité structurelle de gestion administrative et financière du Ministère BG&P.
- 2) L'IGE et son personnel.
  - a) En principe, toutes les missions et tous les responsables et collaborateurs de l'IGE peuvent bénéficier de cette intervention ABGLC.
  - b) Evidemment, les équipes et personnes qui, au sein de l'IGE, seront directement et activement impliquées dans les activités et interventions de renforcement des capacités retireront davantage de bénéfices. Tout dépendra aussi de la priorisation qui se fera au fur et à mesure de la mise en œuvre du volet B de l'ABGLC; toutefois, l'ambition d'une implication plus large et plus active du personnel de l'IGE demeurera un point d'attention tout au long de l'intervention.
- 3) Les organes d'audit interne sectoriels des 4 secteurs cibles (santé, éducation, agriculture et justice) et leur personnel.
  - a) Dans une première instance, les inspections ministérielles existantes (santé, éducation et justice) peuvent bénéficier d'un appui méthodologique et d'un coaching de l'IGE pour l'analyse de la situation existante et pour le développement d'une vision institutionnelle relative à toutes leurs tâches et missions actuelles.
  - b) Dans un deuxième temps, les acteurs de la fonction d'audit interne des secteurs cibles

peuvent bénéficier d'un appui conceptuel et méthodologique plus poussé.

- i) La priorisation des activités dans le domaine de résultat « B3 - Appui au renforcement institutionnel de la fonction d'audit interne au niveau sectoriel (Education, Santé, Agriculture et Justice) » prendra en compte les ambitions et engagements propres de chaque secteur.
- ii) Ainsi les bénéficiaires sectoriels bénéficieront toujours d'un appui cumulé ; l'appui conceptuel et méthodologique de l'IGE, facilité par l'ABGLC, ira alors de pair avec d'autres appuis fournis dans le cadre de l'appui institutionnel au secteur assuré par la CTB.

En outre, les interventions appuyées par l'ABGLC contribueront à un éventail assez large de **bénéficiaires indirects et finaux**. Il s'agit notamment des bénéficiaires repris ci-dessous :

- 1) Les organes d'audit externe ; les autres organes d'audit interne ; les autres organes / fonctions partenaires directs de l'IGE ; et le personnel de toutes ses organes.
  - a) Il s'agit de tous les organes qui ont des liens de travail directs avec l'IGE et qui bénéficieront des résultats atteints
  - b) Il s'agit entre autres de : la Cour des Comptes ; l'ARMP (Autorité de Régulation de Marchés Publics) et la DNCMP (Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics) ; les autres instances de contrôle ou d'inspection spécialisés ; les instances de la chaîne pénale – incluant notamment et plus spécifiquement la chaîne pénale en matière anti-corruption ; les instances de la chaîne disciplinaire ; les inspections ministérielles et/ou la fonction d'audit interne des secteurs non-ciblés.
- 2) Le Ministère BG&P qui bénéficiera d'un renforcement du Secrétariat Technique et de la CAF au sein du Secrétariat Permanent du Ministère.
- 3) Le gouvernement burundais et les bénéficiaires finaux de la SNBGLC.
  - a) En synergie avec beaucoup d'autres interventions appuyées par une variété d'autres partenaires techniques et financiers, l'intervention ABGLC veut contribuer à l'amélioration de la gouvernance du secteur public au Burundi et à une réduction sensible de sa vulnérabilité à la corruption. Ainsi, tous les bénéficiaires finaux de la SNBGLC peuvent également être considérés comme des bénéficiaires finaux de l'intervention ABGLC.
  - b) Dans ce cadre, les membres du Groupe Sectoriel BG sont à la fois : (1) des bénéficiaires indirects, puisqu'ils bénéficieront d'un support significatif de secrétariat pour le fonctionnement de leur groupe sectoriel et de ses groupes thématiques ; (2) des acteurs cruciaux puisque leurs propres appuis contribueront ensemble avec l'ABGLC à une mise en œuvre efficace de la SNBGLC.

## 2.5 Les organisations partenaires et la localisation de l'intervention.

### Organisations partenaires principales :

- Le Secrétariat Permanent du Ministère BG&P et notamment le Secrétariat Technique de la SNBGLC et du GSBG, établi au sein de ce secrétariat permanent.
- L'Inspection Générale de l'Etat
- Les organes d'audit interne sectoriels des 4 secteurs ciblés (santé, éducation, agriculture et justice).

### **Localisation de l'intervention**

Pour les différents volets de l'intervention ABGLC, l'ancrage institutionnel et territorial se situe au niveau central à Bujumbura.

Toutefois, en alignement avec la mission nationale des organisations partenaires, des activités appuyées par l'ABGLC peuvent évidemment se dérouler également en province.

D'ailleurs, l'intervention ABGLC fournira un appui important en budget / capacité de transport des organisations partenaires.



### 3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

#### 3.1 Objectif général

L'objectif général (OG) de l'intervention ABGLC est :

« La gouvernance du secteur public au Burundi s'est améliorée et la vulnérabilité à la corruption a diminué. »

#### 3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique (OS) de l'intervention ABGLC est :

« Les institutions en charge de la mise en œuvre du plan d'action de la SNBGLC sont renforcées. »

#### 3.3 Résultats attendus

##### 3.3.1 Résultat 1 : Le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la SNBGLC sont assurés par le Secrétariat Technique du Min BG&P

Ce premier résultat comprend les activités suivantes :

A.1.1 Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation
A.1.2 Appui au monitoring et au rapportage périodique sur la mise en œuvre de la SNBGLC
A.1.3 Appui aux revues stratégiques annuelles de la SNBGLC
A.1.4 Appui au fonctionnement du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance
A.1.5 Appui aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC
A.1.6 Appui aux moyens de fonctionnement du Secrétariat Technique

Condition préalable pour la mise en œuvre de ces activités est l'installation du Secrétariat Technique et d'une Cellule Administrative et Financière au sein du Min BG&P.

A.1.1 Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation

Le ST assume le rôle moteur pour cette activité. A cet effet le ST est appuyé par une assistance technique perleée. Le recrutement de cet ATI se fait par la CTB en concertation étroite avec le ST.

Dans le cadre de l'exécution de cette activité, les sous-activités suivantes peuvent être identifiées:

- *Définition et validation des indicateurs de mise en œuvre de la SNGLC. Une harmonisation avec les indicateurs prévus dans le CSLP2 sera activement recherchée.*
- *Développement et validation d'une méthodologie et d'outils de collecte de données*
- *Développement et validation d'une méthodologie et d'outils d'analyse, de rapportage périodique et d'évaluation*
- *Renforcement de la capacité de suivi et d'évaluation du ST BGLC*

### A.1.2 Appui au monitoring et au rapportage périodique sur la mise en œuvre de la SNBGLC

Le Ministère BG&P opte pour un rapportage semestriel sur la mise en œuvre de la SNBGLC. Une périodicité plus courte (telle qu'une collecte de données et de rapportage trimestrielle) pourrait éventuellement permettre un pilotage plus proactif. Toutefois, une telle périodicité pourrait aussi être trop lourde et trop exigeante et risquerait alors de créer une fatigue et une résistance contreproductive. Lors de l'évaluation de la méthodologie de suivi – évaluation, après un ou deux ans, l'opportunité d'un passage éventuel à une périodicité trimestrielle pourrait toujours être évaluée. Etant donné la complémentarité entre la SNBGLC et le CSLP2 sur le plan des indicateurs, les rapports sur la mise en œuvre de la SNBGLC seront, dans la mesure du possible, synchronisés avec le rapportage annuel dans le cadre du CSLP2.

Le ST doit assurer la coordination et assumer le rôle moteur technique pour cette activité.

Toutefois, il importe de mentionner qu'il ne s'agit pas seulement d'un travail technique. Un appui politique continu, tant du Ministre BG&P que du Gouvernement, est d'autant plus important. En outre, il importe que les différents ministères et organisations publiques s'approprient eux-mêmes les ambitions de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption à leur niveau et qu'ils considèrent le rapportage périodique comme une opportunité pour démontrer leurs résultats en la matière.

L'identification, la stabilité et la fiabilité des points focaux de SNBGLC, qui ont un rôle actif dans le suivi de la mise en œuvre de la SNBGLC au niveau des ministères et des structures / institutions, sont des conditions de succès qui devront être réunies et maintenues tant que possible, tout au long de la SNBGLC et de sa mise en œuvre.

Dans le cadre de l'exécution de cette activité, les sous-activités suivantes peuvent être identifiées:

- *Informer et former les ministères et parties prenantes sur le système de suivi.*
- *Collecte semestrielle des données*
- *Analyse et rapportage semestriels*

### A.1.3 Appui aux revues stratégiques annuelles de la SNBGLC

En harmonie avec d'autres systèmes de suivi de cadres stratégiques nationales (cf. CSLP), le Ministère BG&P opte pour des revues stratégiques annuelles. Cela permet de répondre aux attentes du Gouvernement et des PTF qui ont acceptés de cofinancer la SNBGLC et qui peuvent ainsi être impliqués dans les revues stratégiques annuelles, ensemble avec les organisations non-étatiques burundaises représentés dans le GSBG.

Cette intervention ABGLC est en mesure de cofinancer les revues stratégiques, ensemble avec les autres PTF.

Dans le cadre de l'exécution de cette activité, les sous-activités suivantes peuvent être identifiées:

- *Elaboration d'un plan d'approche et d'un calendrier pour les revues stratégiques annuelles de la SNBGLC*
- *Elaboration d'un rapport de base pour la revue stratégique de la SNBGLC*
- *Organisation, facilitation et secrétariat du processus de la revue stratégique de la SNBGLC*

### A.1.4 Appui au fonctionnement du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance

Il s'agit ici d'une activité attendue du Secrétariat Technique (ST) dans sa capacité de secrétariat du GSBG qui sera à cet effet appuyé par l'intervention ABGLC via un appui en moyens de fonctionnement

A cet effet, le ST coordonnera tout d'abord avec le chef de file des PTF du GSBG (Actuellement, dans le cadre de la répartition des rôles entre les PTF, ce rôle est assuré par le PNUD)

Dans le cadre de l'exécution de cette activité, les sous-activités suivantes peuvent être identifiées:

- Assurer le *secrétariat du GS BG et de ses groupes thématiques*
- *Mettre en place une plateforme ICT de documentation / information du GSBG et de ses groupes thématiques*
- *Actualiser régulièrement la plateforme ICT*

#### A.1.5 Appui aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC

Il s'agit ici principalement d'une contribution financière de l'intervention ABGLC aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC. Ce financement complète un financement multi-sources qui peut provenir du budget national (allocation de 500 millions BIF en appui à la mise en œuvre de la SNBGLC) et de financement de différents PTF.

On pourrait distinguer les sous-étapes suivantes :

- *Une proposition annuelle, c'est-à-dire un plan annuel pour l'utilisation de l'enveloppe de sensibilisation, à préparer par le ST / le Min. BG&P et à valider par le comité de pilotage (la SMCL).*
- *Un rapport annuel de réalisation, à valider par la SMCL.*

Certaines types de dépenses ; toujours dans les limites des avances consenties à ces fins et en appliquant les procédures approuvées, notamment des justifications mensuelles.

#### A.1.6 Appui aux moyens de fonctionnement du Secrétariat Technique

Il s'agit ici de l'appui en moyens de fonctionnement que l'intervention ABGLC fournira au Secrétariat Technique. Cette activité est donc nécessaire afin de permettre le Secrétariat Technique à exécuter les autres activités. Il s'agit de moyens de fonctionnement généraux qui ne sont pas directement liés à un des résultats spécifiques susmentionnés.

On pourrait distinguer les sous-étapes suivantes :

- *L'utilisation du budget pour l'appui en moyens de fonctionnement du ST est planifiée et programmée*
- *L'utilisation réelle du budget pour l'appui en moyens de fonctionnement du ST est justifiée.*
- *Le Min BG&P bénéficie d'un bon support technique du RAFN et du RAFI pour la programmation et le suivi / rapportage budgétaire relatif à l'appui en moyens de fonctionnement du ST*

### **3.3.2 Résultat 2 : La fonction d'audit interne du secteur public est renforcée en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC**

Ce premier résultat comprend les activités suivantes :

A.2.1 Appui au développement d'une vision institutionnelle et organisationnelle et des structures et processus pour l'IGE, adaptés aux défis de l'évolution de la fonction d'audit interne du secteur public burundais

A.2.2 Appui au développement d'une politique RH interne de l'IGE pour doter l'organisation des compétences professionnelles adaptées à ses défis
A.2.3 Appui au développement d'un système adéquat de planification et de gestion des activités d'audit et des performances correspondantes
A.2.4 Appui au développement de standards, méthodologies, instruments et approches d'audit
A.2.5 Renforcement des synergies entre l'IGE et les acteurs d'audit externe, les organismes d'inspection et/ou de contrôle spécialisé et d'autres acteurs externes
A.2.6 Appui à la définition institutionnelle de la fonction d'audit interne dans les secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise
A.2.7 Renforcement des services d'audit interne des secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise
A.2.8 Appui à la capitalisation des constats de l'audit interne
A.2.9 Appui aux moyens de fonctionnement de l'IGE

Comme mentionné dans le §1.2.2, ces activités ensemble, couvrent les 5 axes stratégiques, repris dans le plan stratégique de l'IGE.

A.2.1 Appui au développement d'une vision institutionnelle et organisationnelle et des structures et processus pour l'IGE, adaptés aux défis de l'évolution de la fonction d'audit interne du secteur public burundais
--

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés peuvent réaliser les sous-activités suivantes :

- *Développement et validation d'un document de vision institutionnelle et organisationnelle de l'IGE*
- *Organisation d'un audit organisationnel de l'IGE*
- *L'analyse des processus et de la charge de travail est effectuée par type de mission d'audit et pour la gestion interne.*
- *Elaboration d'un plan d'adaptation des processus et structures de l'IGE.*
- *Mise en œuvre progressive des plans d'adaptation des processus et structures*
- *Evaluer et renforcer la mise en œuvre de la vision institutionnelle et organisationnelle.*

A.2.2 Appui au développement d'une politique RH interne de l'IGE pour doter l'organisation des compétences professionnelles adaptées à ses défis
--

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés peuvent réaliser les sous-activités suivantes :

- *Document de vision GRH et grands principes de gestion RH sont approuvés*
- *Une analyse des profils requis par type d'audit est effectuée.*
- *Une mise au point des plans de développement des compétences individuelles est réalisée.*
- *Les plans de développement des compétences individuelles sont mis en œuvre de manière progressive.*
- *La gestion de continuité des expertises est conçue et mise en œuvre*

### A.2.3 Appui au développement d'un système adéquat de planification et de gestion des activités d'audit et des performances correspondantes

La programmation de ses audits est une fonction qui se situe au cœur de la mission de l'IGE . Le volume et le type d'audits que l'IGE pourra programmer dépendra également de ses ressources humaines, de ses moyens de fonctionnement et de sa performance. Tous ces aspects sont inévitablement liés.

Cette activité correspond à une mission continue ; il s'agit d'un renforcement progressif et donc nécessitant une priorisation (annuelle) des cibles de renforcement à atteindre au fur et à mesure que les activités précédents sont exécutés et le, cas échéant, actualisés / améliorés, tout au long de l'intervention.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés peuvent réaliser les sous-activités suivantes :

- *La programmation et le suivi des missions d'audit de l'IGE sont renforcés.*
- *La gestion de performance des équipes d'audit est renforcée.*

### A.2.4 Appui au développement de standards, méthodologies, instruments et approches d'audit

Il importe pour l'IGE de développer et d'intégrer des réponses à ces défis génériques en matière d'audit interne, y inclus notamment la mise en place des processus et des systèmes de feedback avec les audités sur base de premières conclusions de l'audit et des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'IGE / l'audit interne (cf. 1.2.2). A cet effet les **visions, standards et méthodologies génériques d'audit** doivent être progressivement concrétisés et mis en œuvre au sein de l'IGE.

Plusieurs **types d'audit spécifiques** mériteraient un effort de développement et/ou d'actualisation des instruments et approches d'audit correspondantes (

Les audits financiers, y inclus la certification de comptes financiers :

- ✓ L'audit financier est évidemment un type d'audit classique pour lequel l'IGE dispose déjà de beaucoup d'expérience et de compétences.
- ✓ Toutefois, pour ce type d'audit l'IGE est confronté à une demande croissante et à plusieurs nouveaux défis. Certaines évolutions, déjà en cours ou envisagées, vers une décentralisation et/ou un financement basé sur les résultats et/ou la performance, impliqueront plus de responsabilité de gestion financière au niveau de structures du secteur public. Une telle évolution est d'une part envisagée via le budget général de l'Etat burundais : ambition de décentralisation de l'ordonnancement vers les ministères et intention – à terme – d'appliquer des concepts de budgétisation liés à la performance. Egalement certaines nouvelles modalités de financement des structures du secteur public burundais par des PTF se dessinent : co-financement d'un budget d'affectation spéciale – BAS, des accords d'exécution, des financements liés aux résultats, etc.
- ✓ En outre, il existe des besoins en matière de développement d'approches adaptées et simplifiées pour l'audit interne de la gestion financière au niveau d'établissements scolaires, de communes, etc. Ces approches d'audit interne devraient également pouvoir se reposer sur des mécanismes de contrôle interne renforcés et intégrés dans les responsabilités de gestion à plusieurs niveaux dans les structures / institutions

concernées.

- Des audits (évaluations ou « assessments ») de la maturité de gouvernance et de la vulnérabilité à la corruption au niveau des institutions, organisations et/ou structures du secteur public burundais.
  - ✓ Il s'agit d'un type d'audit nouveau, avec lequel l'IGE a encore très peu d'expérience.
  - ✓ Ce type d'audit pourrait contribuer considérablement à l'amélioration de la gouvernance et de la réduction de la vulnérabilité à la corruption et est donc particulièrement pertinent dans le cadre de la SNBGLC
  - ✓ Dans le cadre de ce type d'audit, des outils et méthodologies pourraient être développées au sujet de certains aspects spécifiques de la bonne gouvernance ; par exemple au sujet de :
    - la gouvernance stratégique ;
    - le degré de transparence ;
    - la maturité du système de contrôle interne et de la maîtrise des risques ;
    - le système de gestion et d'assurance de la qualité
    - la vulnérabilité à la corruption ;
    - une attention particulière à l'aspect genre, par exemple l'égalité des opportunités, l'égalité salariale, l'égalité de traitement de plaintes de discrimination, etc., intégrée dans la méthodologie d'audit de la maturité de gouvernance ;
    - une attention particulière à l'aspect environnemental (par exemple la stratégie et la gestion de l'institution / de la structure publique relatives son impact environnemental) ;
    - ....
  - ✓ Ce type d'audit peut être particulièrement pertinent en tant que « condition d'éligibilité » pour des institutions, organisations et/ou structures du secteur public burundais qui solliciteraient des financements orientés performance et résultats ; par exemple dans le cadre d'un financement BAS cofinancés par le gouvernement burundais et un ou plusieurs PTF.
    - Une telle capacité d'audit (audit initial et post audit) permettrait de conditionner des financements par l'atteinte d'un niveau minimal de maturité de gouvernance et l'engagement de mettre en œuvre les recommandations de l'audit pour améliorer la gouvernance et diminuer la vulnérabilité à la corruption).
    - Ainsi la synergie entre la fonction d'audit interne et des financements additionnels pour combler les carences de budget de fonctionnement, permettrait de contribuer à la fois à la performance et à la gouvernance des institutions, organisations et/ou structures du secteur public burundais.
- Les audits thématiques :
  - ✓ Il s'agit d'un type d'audit nouveau, avec lequel l'IGE a encore peu d'expérience.
  - ✓ Ce type d'audit se combine bien avec une approche plus ciblée de la programmation des audits et des analyses de risques.
  - ✓ Ce type d'audit permet également une exploitation optimale des ressources humaines

moins expérimentées (par exemple des auditeurs / inspecteurs juniors) et des outils d'audit ad hoc.

- ✓ Exemples d'audits thématique : audits de la gestion des salaires du personnel de l'Etat ; audits des frais de missions et des risques d'un double paiement sur financement du budget général de l'Etat burundais et sur financement de projet ; audits de la gestion des fournitures et équipements de bureau ; etc.
- Les audits de performance :
  - ✓ Il s'agit d'un type d'audit nouveau, avec lequel l'IGE a encore très peu d'expérience.
  - ✓ Le besoin d'audit se situera tout d'abord au niveau d'une capacité nationale d'audit qui permet de se prononcer sur la fiabilité des rapportages de performances faites par des institutions, organisations, structures et/ou projets du secteur public burundais. Cet audit est alors comparable au travail de vérification et de certification de rapportages financiers.
  - ✓ Une étape ultérieure dans l'audit de performance serait de se prononcer sur l'efficacité et l'efficacité des institutions, organisations, structures et/ou projets.
- Les audits environnementaux
- Le développement de méthodologies d'audit spécifique des risques liés au genre (harcèlement sexuel, etc.)
  - ✓ L'audit de genre est à la fois un outil et un processus qui s'appuie sur une méthodologie participative. Il favorise de façon concrète et efficace l'apprentissage organisationnel pour intégrer la dimension Genre dans les différents secteurs
- Les audits ICT
- Les audits de suivi de mise en œuvre ou les post-audits
  - ✓ Le concept de post audit peut fournir un élément de réponse aux faiblesses de de mise en œuvre des recommandations de l'audit.
  - ✓ Ceci devrait être couplé avec une obligation de l'organisation auditée de rendre compte, au moins annuellement, sur la mise en œuvre des recommandations de l'audit.
  - ✓ Les post-audits permettent également d'évaluer l'évolution relative à la maturité de gouvernance et la vulnérabilité d'une organisation : comparaison entre la situation au moment de l'audit initial et la nouvelle situation.
- « Forensic Auditing » : l'audit des cas (présumés) de fraude et de leurs mécanismes, ampleur, etc.
- .....

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés peuvent réaliser les sous-activités suivantes :

- *Les visions, standards et méthodologies génériques d'audit sont progressivement concrétisés et mis en œuvre au sein de l'IGE*
- *Priorisation et calendrier faits pour la conception / actualisation et la mise en œuvre des instruments et approches pour des types d'audit spécifiques*
- *Etat des lieux des instruments et approches réalisés par type d'audit spécifique*
- *Conception et/ou actualisation des instruments et approches réalisés par type d'audit spécifique*
- *Instruments et approches mis en œuvre par type d'audit spécifique*

#### A.2.5 Renforcement des synergies entre l'IGE et les acteurs d'audit externe, les organismes d'inspection et/ou de contrôle spécialisé et d'autres acteurs externes

Il s'agit des partenaires cruciaux tels que :

- les acteurs d'audit externe
  - la Cour des Comptes ;
  - les auditeurs externes des marchés publics – désignés par l'ARMP ;
- d'autres auditeurs externe du secteur publique burundais, y inclus ceux désignés par les PTF pour auditer des programmes et projets de coopération internationale ;
- les acteurs d'inspection ou de contrôle spécialisé (la DNCMP, les inspections spécialisées du Ministère des Finances et des finances communales, etc. ;
- les autres partenaires tels que la chaîne pénale, la chaîne disciplinaire, le Parlement, la société civile, etc.

En outre il existe un lien important avec le renforcement avec les inspections ministérielles / la fonction d'audit au niveau sectoriel

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés devront réaliser les sous-activités suivantes :

- *Adoption commune de visions, standards et méthodologies d'audit partagés entre l'IGE et la Cour des Comptes*
  - Dans une vision de « single audit », la Cour des Comptes et l'IGE sont des partenaires principaux. Tant ces deux institutions que la gouvernance du secteur public burundais ont tout à gagner d'une amélioration de leur synergie et d'un renforcement mutuel continu.
    - Les paradigmes de « concurrence » qui prévalaient doivent donc être remplacés par de paradigmes de partenariat.
    - Ceci n'est possible que lorsque les deux partenaires en démontrent une volonté et un engagement manifeste.
- *Priorisation des ambitions d'amélioration et calendrier faits*
- *Etat des lieux des synergies par acteur / partenaire de l'IGE*
- *Conception et/ou actualisation des instruments et approches de collaboration par ambition de synergie*
- *Mise en œuvre des instruments et des approches de collaboration*
- *Evaluation de la mise en œuvre et plan d'ajustement en fonction des points faibles identifiés*

Pour les synergies en matière de contrôles et d'audit sur les marchés publics, synergies avec l'audit externe commandité par l'ARMP (Autorité de Régulation de Marchés Publics) et avec la DNCMP (Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics) il existe des synergies évidentes avec une autre intervention de la CTB en appui à la gestion des marchés publics, qui sera formulée pendant le deuxième semestre 2012.

#### A.2.6 Appui à la définition institutionnelle de la fonction d'audit interne dans les secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise

Cette activité comprend un appui méthodologique de l'IGE aux secteurs de concentration à



l'exercice d'évaluation, de révision et/ou de conception de ses fonctions d'inspection et d'audit interne.

- *En principe, il appartiendra au secteur de financer lui-même des consultances pour son exercice d'évaluation, de révision et/ou de conception de ses fonctions d'inspection et d'audit interne.*
- *L'intervention ABGLC pourrait appuyer le secteur lors de l'établissement des termes de références pour une telle consultance et pour l'accompagnement méthodologique de l'exercice.*
- *En outre des inspecteurs de l'IGE, coachés par l'ATI ABGLC, pourront être activement impliqués dans l'exercice.*

Un renforcement de la fonction d'audit interne et des systèmes de contrôle interne dans les 4 secteurs cibles (Education, Santé, Agriculture et Justice) pourrait permettre à l'IGE de considérablement étendre sa couverture d'audit des secteurs cruciaux et gros consommateurs du budget général de l'Etat burundais. En même temps, ces résultats devront aboutir à une capacité renforcée de l'IGE dans sa fonction de coordination et d'encadrement technique de toutes les inspections ministérielles. En d'autres mots, à la fin de l'intervention ABGLC, l'IGE devrait être en mesure d'utiliser les expériences et leçons apprises des secteurs cibles de la CTB pour l'encadrement des inspections ministérielles d'autres secteurs.

Il importera quand même que le secteur concerné formule une demande explicite, démontre une volonté claire du secteur et alloue lui-même suffisamment de ressources à l'exercice (via l'appui institutionnel au secteur financé par la Belgique).

#### A.2.7 Renforcement des services d'audit interne des secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise

Cette activité est fortement liée à l'activité A.2.6 et peut comprendre les sous-activités suivantes :

- *Un appui méthodologique de l'IGE au renforcement organisationnel des services d'audit interne des secteurs de concentration.*
- *Un appui méthodologique de l'IGE au développement des compétences de ces services d'audit interne.*
- *Un appui-conseil de l'IGE au renforcement des synergies entre l'audit interne et la chaîne administrative – disciplinaire du secteur*

#### A.2.8 Appui à la capitalisation des constats de l'audit interne

L'intervention ABGLC veut appuyer l'IGE (et ainsi la fonction d'audit interne) pour relever l'important défi en ce qui concerne l'image, la visibilité et la communication externe de l'IGE (et aussi de la fonction d'audit interne) et pour en même temps amplifier l'effet de levier que la fonction d'audit interne peut avoir en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés peuvent réaliser les sous-activités suivantes :

- *Documentation et publication des leçons apprises de l'audit interne*
- *Partage des leçons apprises de l'audit interne avec les groupes cibles*

#### A.2.9 Appui aux moyens de fonctionnement de l'IGE

Il s'agit ici de l'appui en moyens de fonctionnement que l'intervention ABGLC fournira à l'IGE. Cette activité est donc nécessaire afin de fournir à l'IGE les moyens indispensables pour exécuter les activités du résultat 2 de cette intervention. Il s'agit de moyens de fonctionnement généraux qui ne sont pas directement liés à un des résultats spécifiques susmentionnés.

Cet appui en moyens de fonctionnement doit permettre l'IGE d'augmenter sa performance. Toutefois, l'appui fourni via cette activité de l'ABGLC ne permettra pas de répondre à toutes les carences de moyens de fonctionnement de l'IGE. D'autres financements resteront donc nécessaires. La flexibilité possible dans le cadre de la ligne budgétaire pour cette activité permettra de cibler les besoins pour lequel l'IGE pourra pas ou plus difficilement obtenir des financements ; par exemple un ciblage du financement sur l'entretien ICT et les connexions réseaux si d'autres PTF préfèrent financer des nouveaux équipements ICT.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les acteurs concernés devront réaliser les sous-activités suivantes :

- *L'utilisation du budget pour l'appui en moyens de fonctionnement de l'IGE est planifiée et programmée*
- *L'utilisation réelle du budget pour l'appui en moyens de fonctionnement de l'IGE est justifiée.*
- *L'IGE bénéficie d'un bon support technique du RAFN et du RAFI pour la programmation et le suivi / rapportage budgétaire relatif à l'appui en moyens de fonctionnement de l'IGE.*

### 3.3.3 Résultat 3 : Les acquis de l'intervention ABGLC sont documentés

Avec la création de ce résultat spécifique, l'exercice hautement stratégique de la capitalisation des acquis de l'intervention recevra le poids nécessaire lors de l'exécution de l'ABGLC. En fait, comme il s'agit d'une initiative pilote, il importera de documenter et de diffuser, à des intervalles réguliers, les leçons apprises de l'intervention. Les conseillers du ST et les personnes clefs de l'IGE seront fortement impliqués dans cet exercice. L'ATI DELCO accompagnera les réflexions et un expert externe assurera que l'exercice de capitalisation se déroule selon les règles de l'art.

Bien qu'il s'agit d'un exercice continue, à deux moments spécifiques, un rapport formel de capitalisation sera élaboré : à mi-parcours et à la fin de l'intervention. Ces rapports doivent bénéficier tant aux acteurs burundais concernés qu'aux PTF actifs dans le domaine de la Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption. Ainsi, l'exercice pourrait stimuler et/ou faciliter la poursuite des initiatives démarrées par l'ABGLC, soit par le gouvernement burundais soit par d'autres PTF.

Condition préalable pour ce résultat est l'élaboration, dès le début de l'intervention d'une étude de base de qualité.

### 3.3.4 Affiner le ciblage et consolider les résultats sur base des conclusions de l'évaluation à-mi-parcours

Il est évident que les ambitions repris dans le résultat 2 de l'ABGLC ont un caractère institutionnel et qu'elles ne peuvent pas toutes être réalisées à court terme. L'évaluation à mi-parcours, prévue pendant le cinquième semestre de la durée d'exécution, devra aussi contribuer à cibler les résultats susceptibles d'être atteints dans les 3 semestres restants du projet ABGLC.

Il s'agira alors tout d'abord de se concentrer sur :

- la *consolidation* des résultats déjà obtenus et des interventions en cours qui ont un grand

potentiel de réussite ;

- le transfert du rôle de moteur pour le renforcement de la fonction d'audit interne sectorielle aux appuis sectoriels que la CTB fournit aux secteurs cible.

### **3.4 Indicateurs et sources de vérification**

Les indicateurs sont repris en annexe dans le cadre logique (cf. §7.1.1)

Il importe quand même de noter que ces indicateurs seront affinés d'après les résultats de l'étude de base, prévue au début de l'intervention. Lors de l'exécution, les indicateurs seront également adaptés pour tenir compte de la planification opérationnelle du ministère sur base annuelle. Si nécessaire, des enquêtes supplémentaires seront organisées pour obtenir les données nécessaires pour le suivi des indicateurs.

### **3.5 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre**

#### **3.5.1 Min. BG&P et son Secrétariat Permanent**

Le Min BG&P est le point d'ancrage institutionnel principal de cette intervention ABGLC. C'est ce ministère qui identifie, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention (DI) pour l'unité de gestion et de coordination de l'intervention (cf. §5.1).

Le Min BG&P englobe les deux partenaires principaux de l'intervention : le ST d'une part et l'IGE d'autre part.

Le Secrétariat Permanent du Min. BG&P agit comme point de contact principal pour la CTB. Ce Secrétariat Permanent comprend à la fois le ST et la CAF (la Cellule Administrative et Financière) et est ainsi responsable pour la bonne mise en œuvre des activités dans le cadre du résultat 1. Dans la mesure qu'un accord d'exécution soit établi entre le Secrétariat Permanent et la CTB, la CAF sera également impliquée pour des responsabilités de gestion et de rapportage.

La responsabilité pour le deuxième résultat est déléguée à l'IGE.

Les modalités d'exécution sont décrites au chapitre 5 de ce DTF.

#### **3.5.2 Le Secrétariat Technique (ST)**

Le ST est responsable pour la mise en œuvre des activités dans le cadre du résultat 1 de l'intervention ABGLC.

#### **3.5.3 L'IGE**

L'IGE est le partenaire principal pour la mise en œuvre des activités dans le cadre du résultat 2 de l'intervention ABGLC.

Le positionnement et l'ancrage de ce volet B reflète beaucoup plus un positionnement classique des projets CTB. La mise en œuvre des activités de ce volet seront copilotées par : (1) le responsable de volet, c'est-à-dire un haut responsable de l'IGE désigné comme responsable du volet B de l'ABGLC et (2) l'ATI.

Un nombre importants d'inspecteurs de l'Etat et d'autres collaborateurs de l'IGE seront activement

impliqués comme responsable et/ou collaborateurs des équipes que l'IGE mettre en place pour l'atteinte de différents (sous)résultats du volet B (ainsi que du volet C).

Dans la mesure qu'un accord d'exécution soit établi entre l'IGE et la CTB, l'équipe de gestion administrative et financière de l'IGE sera également impliquée pour des responsabilités de gestion et de rapportage.

### 3.5.4 L'équipe d'assistance technique et l'unité de gestion et de coordination.

Voir le §4.2, ressources humaines, et le §5.2.2.

### 3.5.5 Les autres acteurs d'audit et de contrôle / inspection du secteur publique.

Les acteurs étatiques, déjà identifiés et décrits au §1.2.3, seront activement impliqués dans les activités relatives aux résultats du volet B qui les concernent particulièrement.

### 3.5.6 La société civile et le secteur privé.

Les acteurs de la société civile et du secteur privé, déjà identifiés et décrits au §1.3 et au §1.4, seront concernés et impliqués d'une part en tant que membre du GSBG et d'autre part en tant que groupe cible pour l'activité A.2.8.

### 3.5.7 Les différents ministères techniques et institutions publiques responsables de certains résultats envisagés dans le SNBGLC.

Les ministères techniques et les institutions publiques impliquées dans la mise en œuvre de la SNBGLC seront chacun, à leur niveau, responsables de la poursuite des résultats envisagés dans le SNBGLC et du rapportage semestriel sur la mise en œuvre des composantes de la SNBGLC pour lesquelles ils doivent assumer un rôle de moteur. Ils seront notamment impliqués dans la mise en œuvre des activités du résultat 1 de l'ABGLC.

### 3.5.8 Les PTF.

Les PTF actifs dans le domaine de BGLC, déjà identifiés et décrits au §1.5, seront concernés par la présente intervention. Lors de la mise en œuvre, il importera donc d'assurer une bonne coordination et de rechercher activement des synergies avec eux.

## 3.6 Analyse des risques

### 3.6.1 Risques liés à la mise en œuvre

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Les conditions de succès ne sont pas ou insuffisamment réunies pour une poursuite efficace de certains résultats attendus de l'intervention ABGLC	Occurrence : Moyenne à élevée  Impact	L'approche systémique et la flexibilité qui sont des éléments stratégiques de base de l'intervention, doivent permettre d'utiliser les opportunités qui se

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
	potentiel : moyen	présentent lors de la mise en œuvre de l'intervention

### 3.6.2 Risques liés à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Capacité de gestion administrative et financière faible des institutions partenaires	Occurrence : Moyenne à élevée  Impact potentiel : faible à moyen	L'identification et l'atteinte de résultats (ainsi que la mise en œuvre des activités correspondantes) qui permettent de renforcer les capacités de gestion des partenaires principaux (Secrétariat Permanent du Min. BG&P et de l'IGE) en fonction de leurs propres défis stratégiques.

### 3.6.3 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Les conditions de succès ne sont pas ou insuffisamment réunies pour une poursuite efficace de certains résultats attendus de l'intervention ABGLC  Y inclus :  Manque de volonté de certaines institutions partenaires et/ou de certains secteurs de participer dans la recherche de synergie avec la fonction d'audit interne.	Occurrence : Moyenne à élevée  Impact potentiel : moyen	L'approche systémique et la flexibilité qui sont des éléments stratégiques de base de l'intervention, doivent permettre d'utiliser les opportunités qui se présentent lors de la mise en œuvre de l'intervention
Le ST et/ou l'IGE ne disposent pas des moyens financiers / matériels requis pour fonctionner de manière efficace.	Occurrence : élevée  Impact potentiel : élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pour le ST, l'intervention ABGLC fournit déjà un appui (relativement) conséquent en moyens de fonctionnement</li> <li>✓ Pour l'IGE, l'intervention ABGLC fournit déjà un début de réponse via un appui en moyens de fonctionnement</li> </ul>
Manque de coopération des Ministères techniques et des	Occurrence : élevée	✓ Un positionnement proactif et stimulant par le ST qui, en

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
institutions publiques impliquée dans la mise en œuvre de la SNGLC et donc dans le rapportage sur cette mise en œuvre.	Impact potentiel : élevée	<p>évitant toute substitution, motive et implique activement ces Ministères techniques et institutions publiques.</p> <p>✓ Mise en évidence du rôle du Forum politique/ du Gouvernement Burundais et plus spécifiquement le Min BG&amp;P et les deux vice-présidences.</p>
Eparpillement des efforts sur trop d'ambitions de la SNGLC, mettant en péril l'efficacité	Occurrence : Moyenne Impact potentiel : moyen	<p>✓ Ciblage très explicite de l'ABGLC sur quelques aspects de la SNGLC</p> <p>✓ Des missions de « backstopping » et une mission d'évaluation à-mi-parcours</p>

### 3.6.4 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
<p>✓ Des interventions trop éphémères, pas consolidées et donc pas durables.</p> <p>✓ Carence d'ancrage institutionnel, limitant les chances de durabilité après clôture du financement du projet.</p> <p>✓ Sous-estimation du temps requis pour durablement atteindre les résultats escomptés</p>	Occurrence : Moyenne Impact potentiel : moyen à élevé	<p>✓ Extension de la durée d'exécution de l'ABGLC à 4 ans (au lieu des 3 années prévues dans la fiche d'identification).</p> <p>✓ Une approche systémique qui ne néglige aucunement les conditions institutionnelles de la durabilité des résultats recherchés.</p> <p>✓ Ciblage sur le renforcement de « la fonction d'audit interne », qui pourra et devra bénéficier d'un appui continué à plus long terme dans le cadre des composantes de renforcement institutionnel et d'amélioration de la gouvernance ; qui elles sont intégrées dans les appuis à plus long terme que la CTB fourni aux secteurs de concentration de la coopération belgo-</p>

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
		<p>burundaise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des missions de « backstopping » et une mission d'évaluation à-mi-parcours ; permettant un ciblage sur les défis de consolidation et de transfert aux appuis sectoriels, pendant la dernière année de l'intervention.</li> </ul>

### 3.6.5 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Risques de malversations</li> <li>✓ Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles</li> <li>✓ Risques de double paiement des mêmes frais, une fois sur le Budget de l'Etat et une fois sur le budget de l'intervention</li> <li>✓ Risques d'autres fraudes financières</li> </ul>	<p>Occurrence : Moyenne</p> <p>Impact potentiel : moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les procédures standards de la cogestion avec doubles signatures</li> <li>✓ Séparation des fonctions entre « engagement » et « paiement »</li> <li>✓ La mise en place d'une équipe de gestion financière (unité de gestion de l'intervention) avec l'encadrement par un RAFI (Responsable Administratif et Financier International) répartis entre plusieurs interventions.</li> <li>✓ Le renforcement des capacités en gestion financière, administrative et logistique des partenaires principaux (Secrétariat Permanent du Min. BG&amp;P et de l'IGE) en fonction de leurs propres défis stratégiques.</li> <li>✓ Des audits financiers</li> </ul>



## 4 RESSOURCES

### 4.1 Ressources financières

#### 4.1.1 Contribution belge

La contribution de la partie belge au budget de l'intervention est de 2.000.000 euros. Le budget détaillé est repris en annexe 7.2.

#### 4.1.2 Contribution burundaise

La contribution burundaise est constituée par:

- ✓ La mise à disposition de locaux au sein du Secrétariat Permanent du Min. BG&P et de l'IGE – y inclus eau, électricité, entretien ;
- ✓ Le salaire des acteurs clés de l'intervention au niveau du Secrétariat Permanent :
  - le coordinateur national (à la fois responsable du volet A) et les deux experts du ST (à plein temps),
  - personnel de gestion et personnel d'appui (à temps partiel) ;
- ✓ Le salaire des acteurs clés de l'intervention au niveau de l'IGE :
  - le responsable du volet B (à temps partiel),
  - le personnel d'inspection - inspecteurs (principaux) de l'Etat (beaucoup d'inspecteurs seront impliqués en fonction des activités du volet B de l'ABGLC, qui appuiera l'IGE dans ses fonctions régaliennes et dans la réalisation de son plan stratégique),
  - personnel de gestion et personnel d'appui (à temps partiel) ;
- ✓ L'utilisation des infrastructures et ressources du Secrétariat Permanent du Min. BG&P et de l'IGE ;
- ✓ La contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre de l'intervention ABGLC et de toutes autres taxes, prises en charge par la partie burundaise ;
- ✓ Certaines dépenses faites, en relation avec l'intervention ABGLC, en utilisant l'allocation budgétaire annuelle de 500 millions BIF que le Gouvernement Burundais a réservé en tant que contribution nationale pour la mise en œuvre de la SNBGLC.
- ✓ La partie burundaise assurera également le paiement des primes pour les cadres clés impliqués dans la mise en œuvre de l'ABGLC.

### 4.2 Ressources humaines

#### 4.2.1 Le rôle des agents burundais dans la présente intervention

L'intervention appuie les responsables et collaborateurs du ST et de l'IGE dans l'exécution de leur mandat officiel. Il s'agit principalement d'un appui aux missions régaliennes des institutions burundaises concernées. Les agents burundais n'ont donc pas vraiment de tâches additionnelles spécifiquement liées à la mise en œuvre de l'intervention. Seulement le DI aura certaines tâches liées à la mise en œuvre de l'intervention ABGLC (voir également annexe 7.4.1.)

#### **4.2.2 L'assistant technique international**

Pour l'appui à l'IGE, un Assistant Technique International avec une expertise en Audit Interne et en Appui Institutionnel sera recruté. Le profil de cette personne se trouve en annexe (7.4.2)

#### **4.2.3 L'assistant technique junior**

Dans le cadre du Programme Junior de la coopération belge, un assistant technique junior pourrait être recruté pour assister l'ATI dans l'appui à l'IGE. Cependant, cette ressource ne sera pas à la charge de l'intervention. Le profil désiré de cette personne se trouve en annexe (7.4.3)

#### **4.2.4 Le personnel de soutien**

L'équipe de soutien de l'intervention est constituée :

- D'un RAFI à temps partiel (pendant les deux premières années) qui coordonnera le staff financier et administratif mentionné ci-dessous et qui aidera l'intervention pour les procédures des dépenses et leur suivi. Il sera responsable pour le lancement et déroulement des marchés publics et pour la consolidation des budgets, de la comptabilité, de la programmation financière et de la trésorerie, ainsi que le rapportage financier du programme à la SMCL. Le profil est décrit en annexe (7.4.4)
- D'un « Financial Officer » dont le profil se trouve en annexe (7.4.5)
- D'un Secrétaire Comptable National.

### **4.3 Ressources matérielles**

Le budget de l'intervention (annexe 7.2) prévoit des fonds pour :

- Le transport
- L'équipement des bureaux
- L'informatique

Cependant, l'utilisation de ces fonds sera décidée lors de la mise en œuvre de l'intervention.

## 5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

### 5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

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

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

Le maître d'ouvrage du projet est le Ministère de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation (Min. BG&P). A cet effet, ce ministère désigne, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention (DI) pour l'unité de gestion et de coordination qui assure la coordination, la supervision et le contrôle de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise. Pour chacun des 2 volets d'intervention, un responsable de volet sera désigné, en concertation avec la CTB, au sein du Secrétariat Technique (pour le volet A – les activités du résultat 1) et de l'IGE (pour le volet B – les activités du résultat 2).

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

La CTB désigne un Délégué à la Cogestion (Delco) pour l'unité de gestion et de la coordination qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il aura une double fonction : (i) celle de la coordination de la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats de l'ensemble de l'intervention (en tant que Delco de l'unité de gestion) et (ii) celle de la cogestion du volet B. Il sera agréé par la partie burundaise. (Les termes de références sont décrits en annexe de ce DTF.)

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

### 5.2 Structures d'exécution et de suivi

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

##### **Compétences et attributions**

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet ;
- Approuver les plans d'activités du projet ;

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

### **Composition**

La SMCL est composée des représentants:

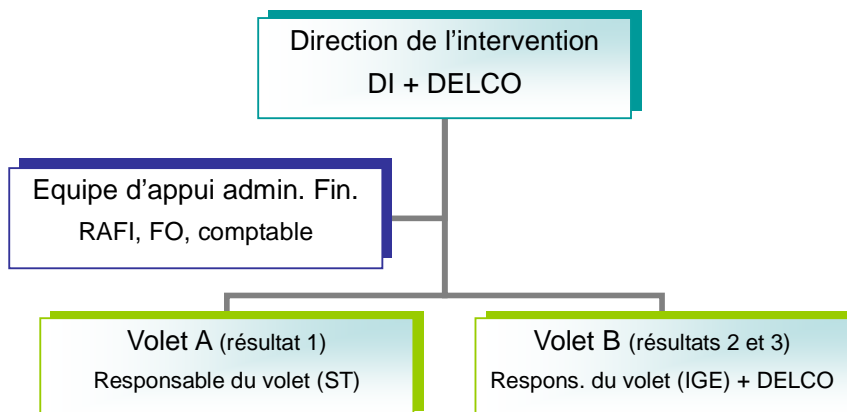
- du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération Internationale (Président) ;
- du Ministère des Finances et de la Planification Economique (Ordonnateur du programme) ;
- du Ministère à la Présidence, chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation (Min. BG&P) ;
- de la 2<sup>e</sup> vice-présidence et/ou du Comité National de Coordination de l'Aide
- de l'Inspection Générale de l'Etat (IGE);
- de la CTB, le représentant résidant (co-ordonnateur du projet);
- ou leurs délégués respectifs.

La SMCL peut également inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet. En premier lieu, il s'agit ici du DI, du DELCO et des responsables des volets A et B de l'intervention.

### **Mode de fonctionnement**

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

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



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

La Direction de l'Intervention est logée au sein du Secrétariat Permanent du Min BG&P et est constituée du Directeur ou de la Directrice de l'Intervention nommé par le Min BG&P parmi les hauts cadres et de l'assistant technique international, Délégué ou Déléguée à la Cogestion (Delco).

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

La direction de l'intervention sera appuyé par une équipe administrative et financière, dont :

- un Responsable Administratif Financier International (RAFI sectoriel) à temps partiel (prévu pour 2 ans)
- un Financial Officer
- un secrétaire-comptable

En plus de la gestion financière et administrative de l'intervention, cette équipe appuiera la mise en place de la Cellule administrative financière au sein du Secrétariat Permanent du Min BG&P.

Le directeur de l'intervention délèguera l'exécution du volet A au Secrétariat Technique.

A cet effet le Min BG&P nommera le coordonnateur du Secrétariat Technique (ST) comme responsable du volet A. Il sera responsable d'exécuter le plan d'activités annuel du volet A, convenu à la SMCL. L'unité de gestion et de coordination assurera la gestion financière et administrative des requêtes du ST pour mettre en œuvre leurs activités.

Le directeur d'intervention délèguera l'exécution du volet B à l'Inspection Général de l'Etat. A cet effet le Min BG&P nommera l'inspecteur Général ou le secrétaire exécutif de l'IGE ou son délégué comme responsable du volet B. L'assistant technique international assumera le rôle de

coresponsable.

## 5.3 Aspects financiers

### 5.3.1 Responsabilités financières

#### 5.3.1.1 Les contributions de la Belgique

##### Contribution en cogestion

En application de la Convention Générale, la prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

##### Contribution en régie

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

#### 5.3.1.2 Contribution de l'état burundais

La contribution de la partie burundaise est reprise dans le §4.1.2

### 5.3.2 Gestion financière

#### 5.3.2.1 Comptes et pouvoirs de signature

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

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

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

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

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

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

##### Engagements

Signature 1 - Burundi	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
Voir Code Marchés Publics	Délégué à la cogestion ou son	< EUR 25.000

	délégué	
Voir Code Marchés Publics	Co-ordonnateur ou co-ordonnateur délégué	= ou > EUR 25.000 selon procédure internes

#### Paielements

Signature 1 - Burundi	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
DI / Responsable du Volet	Collaborateur projet	< EUR 5.000
DI / Responsable du Volet	Délégué à la cogestion	< EUR 25.000
DI/ Responsable du Volet	Co-ordonnateur ou Co-ordonnateur délégué / RAFI	< EUR 67.000
Ordonnateur	Co-ordonnateur ou Co-ordonnateur délégué	= ou > EUR 67.000 selon procédures internes

#### **5.3.2.2 Transferts de fonds et décaissements**

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

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

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

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

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

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

#### **5.3.2.3 Gestion du budget**

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Un dépassement de la ligne budgétaire inférieur à 10% de cette ligne et inférieur à 1% du budget global par mode de

financement est autorisé. Pour cela, la direction de l'intervention n'aura pas à introduire une modification budgétaire.

La direction du projet doit s'assurer que ces dépassements budgétaires ne mettent pas en péril l'obtention des autres résultats.

Chaque changement du budget dépassant les limites mentionnées ci-dessus doit être approuvé par le SMCL sur la base d'une proposition élaborée par la direction du projet.

Les changements budgétaires possibles sont :

- le changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- la réallocation des montants entre lignes budgétaires
- la réallocation des moyens entre modes de financement
- et l'utilisation de la réserve budgétaire

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

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

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

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

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

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

## **5.4 Dépenses avant CMO**

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

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

- Véhicule unité de gestion: 27.000 euro
- Aménagement du bureau: 6.000 euro
- Equipement de bureau : 10.000 euro
- Equipement IT: 8.000 euro
- Recrutement et Formation ATI : 15.000 euro

-----  
TOTAL = 66.000 EUR



## 5.5 Gestion des marchés publics

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

Conformément aux dispositions de la loi locale, tous les marchés publics seront passés par l'intermédiaire de la cellule de gestion des marchés publics (CGMP) du Min. BG&P. La direction de l'intervention fera d'office partie de cette cellule.

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

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

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

Tandis que la direction de projet est responsable pour la conception et les TdR techniques de tous les marchés publics, le responsable administratif et financier international assumera les responsabilités liées au respect des procédures et des règles marchés publics depuis le lancement de la procédure jusqu'à l'attribution définitive du marché.

La CTB fixe des seuils de publication et de non-objection en vertu de ses règles de gestion interne et des mandats et afin de respecter les normes internationales régissant la coopération internationale. Pour l'heure ces seuils sont les suivants :

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable et la réalisation de la procédure incombe intégralement au délégué à la cogestion et le RAFI avec l'appui de l'expert Marché Public de la Représentation permanente de la CTB.

## 5.6 Rapportage administratif, comptable et financier

La Direction du projet est pleinement responsable du suivi et de la supervision de l'exécution de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et de faire exécuter des plans semestriels de travail, avec l'établissement d'indicateurs de performance précis et les indications budgétaires.

### 5.6.1 Rapportage technique et administratif

Au début de chaque année civile, la direction de l'intervention établira un rapport de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

Un rapport opérationnel trimestriel selon format CTB sera envoyé à la représentation de la CTB.

A la moitié de l'année, la direction de l'intervention réalisera un rapport d'exécution et de suivi semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire du SMCL.

Ces rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le plan établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et/ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

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

### 5.6.2 Rapportage financier

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

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

## 5.7 Accord d'exécution

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

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

Après 2 ans une analyse des structures de gestion financière au sein du Min BG&P et de l'IGE sera conduit par l'intervention. Cette analyse appréciera l'opportunité d'élargir

## 5.8 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

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

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

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

## 5.9 Suivi et évaluation

### 5.9.1 Suivi et évaluation du projet

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

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

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

### 5.9.2 Audit

#### 5.9.2.1 Audit projet

Il est prévu des audits financiers des comptes du projet par un cabinet d'audit reconnu.

Ces audits seront organisés selon des modalités / standards acceptés internationalement.

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

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

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

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

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

Chacune des Parties (Burundi, Belgique) peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet, à condition de prendre en charge les

incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

### **5.9.2.2 Audit CTB**

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

## **5.10 Clôture de la prestation**

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

### **Bilan Financier**

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

### **Dépenses après Convention**

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

### **Reliquat budgétaire**

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

## 6 THÈMES TRANSVERSAUX

### 6.1 Environnement

Une attention particulière au sujet de la stratégie et de la gestion relative à l'impact environnemental de l'organisation publique auditée pourrait être intégrée lors du développement de la méthodologie (vision, outils, approche, ...) pour des audits (évaluations ou « assessments ») de la maturité de gouvernance et de la vulnérabilité à la corruption au niveau des institutions, organisations et/ou structures du secteur public burundais.

Si l'opportunité et la priorité à le faire se confirme, l'intervention ABGLC pourrait appuyer le développement d'une méthodologie et des capacités nationaux pour des audits environnementaux, comme un type d'audit spécifique et spécialisé.

### 6.2 Genre

Une attention spécifique pour les aspects genres, l'empowerment, le leadership féminin, l'égalité des chances/opportunités, etc. pourra être intégrée dans la mise en œuvre de plusieurs domaines de résultats de l'intervention ABGLC.

Cette attention particulière à l'aspect genre pourrait se concrétiser davantage lors de la planification détaillée et les affinements et mises au point périodiques des stratégies d'intervention particulières aux différents résultats recherchés. Le cas échéant des synergies avec la Politique Nationale Genre du Burundi pourraient alors être recherchées.

- Une attention spécifique à l'équilibre genre dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention ABGLC et des bénéficiaires directs :
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans l'équipe d'assistance technique permanente : ATI et junior.
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans l'unité de gestion et de coordination (personnel CTB).
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans la composition du ST
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans la composition des équipes de l'IGE impliqués dans les activités de l'intervention (cf. activités du résultat 2)
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans la composition des équipes de gestion administrative et financière du Secrétariat Permanent et de l'IGE impliqués dans les activités de l'intervention
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre dans la composition des points focaux SNBGLC
  - ✓ Recherche d'un équilibre genre lors de l'identification d'autres bénéficiaires directs
- Une attention spécifique aux aspects genres (notamment en matière de politique RH) dans les stratégies et activités relatives au renforcement institutionnel et organisationnel de l'IGE
- Une attention particulière au sujet de l'attention pour l'aspect genre pourrait être intégrée lors du développement de la méthodologie (vision, outils, approche, ...) pour des audits (évaluations ou « assessments ») de la maturité de gouvernance et de la vulnérabilité à la corruption au niveau des institutions, organisations et/ou structures du secteur public burundais
- Si l'opportunité et la priorité à le faire se confirme, l'intervention ABGLC pourrait appuyer le développement d'une méthodologie et des capacités nationaux pour des audits des risques

liés au genre (harcèlement sexuel, égalité des opportunités, etc.), comme un type d'audit spécifique et spécialisé

- Une attention à la compréhension en matière genre (sensibilisation) des acteurs principaux de l'intervention est indiquée. Ceci pourrait commencer en incluant une formation en « gender mainstreaming » et en « Genre et Développement » dans la formation / le briefing de l'ATI et du Junior au siège de la CTB, avant leur prise de fonction.
- La capitalisation (cf. résultat 3) devrait inclure une attention aux aspects genres.

Les rapportages annuels devraient faire le point vis-à-vis des ambitions énumérées ci-dessus. A ce sujet, l'étude « base line » à réaliser dans le premier semestre de l'intervention, devrait aboutir à des objectifs confirmés en matière genre et à des indicateurs correspondants.

## 7 ANNEXES

### 7.1 Cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs	Sources de vérification
OG	<p>Objectif Général</p> <p>La gouvernance du secteur public au Burundi est améliorée et la vulnérabilité à la corruption a diminué.</p>		
OS	<p>Objectif Spécifique</p> <p>Les institutions en charge de la mise en œuvre du plan d'action de la SNBGLC sont renforcées</p>		
R1	<p>Le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la SNBGLC sont assurés par la Secrétariat Technique du Min BG&amp;P</p>	<p>% des ministères/structures du secteur public qui fournissent les informations nécessaires au suivi de la mise en œuvre de la SNBGLC.</p> <p>Evaluation et rapportage réguliers sur la mise en œuvre de la SNBGLC à travers des indicateurs et cibles définis dans la SNBGLC</p> <p>Qualité de l'évaluation et du rapportage sur la mise en œuvre de la SNBGL</p>	<p>Rapports d'activités</p> <p>Rapport annuel du ST</p> <p>Appréciation par les différents acteurs impliqués</p> <p>Enquêtes</p>
R2	<p>La fonction d'audit interne du secteur public est renforcée en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC</p>	<p>Nombre de rapports produits par les organes de contrôle</p> <p>% des organisations du service public</p>	<p>Etude de base</p> <p>Rapports d'activités de l'IGE et des autres services</p>

		<p>auditées annuellement</p> <p>Plus-value de l'audit interne dans l'amélioration de la Bonne Gouvernance et de la réduction de la corruption et de la vulnérabilité à la corruption</p> <p>Amélioration du niveau de gouvernance et diminution de la vulnérabilité à la corruption auprès des institutions et structures audités</p>	<p>Enquêtes auprès des responsables des structures du secteur public</p> <p>Rapports d'audit initial et de post-audit</p> <p>Rapports transversaux par l'IGE</p>
R3	Les acquis de l'intervention ABLGC sont documentés	Rapports de capitalisation élaborés et diffusés	Rapports d'activités de l'intervention

	Activités pour atteindre le résultat 1	Moyens
A.1.1	Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation	<p>Appui Technique perlé</p> <p>Formation/voyage d'étude pour les membres du ST</p>
A.1.2	Appui au monitoring et au rapportage périodique sur la mise en œuvre de la SNBGLC	<p>Ateliers de formation pour les points focaux dans les autres ministères concernés</p> <p>Frais de collecte de données et de rapportage semestriel par les points focaux</p>
A.1.3	Appui aux revues stratégiques annuelles de la SNBGLC	<p>Ateliers des revues stratégiques</p> <p>Consultance Internationale pour la préparation et la facilitation des revues stratégiques</p>
A.1.4	Appui au fonctionnement du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance	Expert ICT pour le développement d'une plateforme ICT/site web GSBG



A.1.5	Appui aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC	Ateliers/formations, impressions et autres activités de sensibilisation
A.1.6	Appui aux moyens de fonctionnement du Secrétariat Technique	Moyens de transport Equipement de bureau Equipement informatique Frais de fonctionnement pour les missions
	Activités pour atteindre le résultat 2	Moyens
A.2.1	Appui au développement d'une vision institutionnelle et organisationnelle et des structures et processus pour l'IGE, adaptés aux défis de l'évolution de la fonction d'audit interne du secteur public burundais	ATI + Consultance internationale pour l'audit organisationnel de l'IGE Expertise en archivage et gestion de la connaissance
A.2.2.	Appui au développement d'une politique RH interne de l'IGE pour doter l'organisation des compétences professionnelles adaptées à ses défis	ATI Consultance internationale en GRH Expertise en archivage et gestion de la connaissance
A.2.3	Appui au développement d'un système adéquat de planification et de gestion des activités d'audit et des performances correspondantes	ATI
A.2.4	Appui au développement de standards, méthodologies, instruments et approches d'audit	ATI + Consultances internationales ponctuelles en méthodologie de types d'audit spécifiques
A.2.5	Renforcement des synergies entre l'IGE et les acteurs d'audit externe, les organismes d'inspection et/ou de contrôle spécialisé et d'autres acteurs externes	
A.2.6	Appui à la définition institutionnelle de la fonction d'audit interne dans les secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise	ATI + Consultances internationales ponctuelles en audit interne sectoriel
A.2.7	Renforcement des services d'audit interne des secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise	ATI

A.2.8	Appui à la capitalisation des constats de l'audit interne	ATI Consultance en communication Développement site web IGE
A.2.9	Appui aux moyens de fonctionnement de l'IGE	Moyens de transport Equipement de bureau Equipement informatique Frais de fonctionnement pour les missions
	Activités pour atteindre le résultat 3	Moyens
A.3.1	Appui à la capitalisation des acquis de l'intervention ABGLC	Consultance internationale en capitalisation

## 7.2 Budget détaillé

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
<b>A</b>			<b>892,600</b>	<b>45%</b>	<b>370,400</b>	<b>216,650</b>	<b>165,650</b>	<b>139,900</b>
A 01	<i>Le suivi et la coordination de la mise en œuvre de la SNBGLC sont assurés</i>		355,000	18%	159,000	74,250	61,250	60,500
A 01 01	Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation	régie	142,000	7%	74,000	24,000	22,000	22,000
A 01 02	Appui au monitoring et au rapportage périodique sur la mise en œuvre de la SNBGLC	cogestion	15,000	1%	4,500	3,500	3,500	3,500
A 01 03	Appui aux revues stratégiques annuelles de la SNBGLC	régie	31,000	2%	4,000	9,000	9,000	9,000
A 01 04	Appui au fonctionnement du Groupe Sectoriel Bonne Gouvernance (GSBG)	régie	18,000	1%	9,000	9,000	0	0
A 01 05	Appui aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC	cogestion	40,000	2%	10,000	10,000	10,000	10,000
A 01 06	Appui aux moyens de fonctionnement du Secrétariat Technique	cogestion	109,000	5%	57,500	18,750	16,750	16,000
A 02	<i>La fonction d'audit interne du secteur public est renforcée en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SNBGLC</i>		517,600	26%	211,400	142,400	94,400	69,400
A 02 01	Appui au développement d'une vision institutionnelle et organisationnelle et des structures et processus pour l'IGE, adaptés aux défis de l'évolution de la fonction d'audit interne du secteur public burundais	régie	45,000	2%	35,000	10,000	0	0
A 02 02	Appui au développement d'une politique RH interne de l'IGE pour doter l'organisation des compétences professionnelles adaptées à ses défis	régie	45,000	2%	15,000	15,000	15,000	0
A 02 04	Appui au développement de standards, méthodologies, instruments et approches d'audit	régie	40,000	2%	10,000	10,000	10,000	10,000
A 02 06	Appui à la définition institutionnelle de la fonction d'audit interne des secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise	régie	20,000	1%	0	10,000	5,000	5,000
A 02 08	Appui à la capitalisation des constats de l'audit interne	régie	56,000	3%	18,000	28,000	10,000	0
A 02 09	Appui aux moyens de fonctionnement de l'IGE	cogestion	311,600	16%	133,400	69,400	54,400	54,400
A 03	<i>Les acquis du projet ABGLC sont documentés</i>		20,000	1%	0	0	10,000	10,000
A 03 01	Appui à la capitalisation des acquis de l'intervention ABGLC	régie	20,000	1%	0	0	10,000	10,000
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>		<b>31,980</b>	<b>2%</b>	<b>7,995</b>	<b>7,995</b>	<b>7,995</b>	<b>7,995</b>
X 01	<i>Réserve budgétaire</i>		31,980	2%	7,995	7,995	7,995	7,995

X 01 01 Réserve budgétaire COGESTION	cogestion	31,980	6%	7,995	7,995	7,995	7,995
X 01 02 Réserve budgétaire REGIE	régie		0%	0	0	0	0
<b>Z Moyens généraux</b>		<b>1,075,420</b>	<b>54%</b>	<b>314,230</b>	<b>266,730</b>	<b>241,230</b>	<b>253,230</b>
Z 01 <i>Frais de personnel</i>		869,280		232,320	232,320	202,320	202,320
Z 01 01 Assistant technique DELCO	régie	720,000		180,000	180,000	180,000	180,000
Z 01 02 Equipe d'appui administration Finance	régie	141,600		50,400	50,400	20,400	20,400
Z 01 03 Prime Directeur d'Intervention (50%)	régie	7,680		1,920	1,920	1,920	1,920
Z 02 <i>Investissements</i>		51,000	3%	48,000	3,000	0	0
Z 02 01 Véhicule unité de gestion	régie	27,000		27,000	0	0	0
Z 02 02 Equipement bureau	régie	10,000		7,000	3,000	0	0
Z 02 03 Equipement IT	régie	8,000		8,000	0	0	0
Z 02 04 Aménagements du bureau	régie	6,000		6,000	0	0	0
Z 03 <i>Frais de fonctionnement</i>		55,140	3%	13,910	13,910	13,910	13,410
Z 03 01 Frais de fonctionnement des véhicules de l'unité de gestion	cogestion	16,800		4,200	4,200	4,200	4,200
Z 03 02 Télécommunications	cogestion	8,000		2,000	2,000	2,000	2,000
Z 03 03 Fonctionnement de l'unité de gestion	cogestion	9,000		2,250	2,250	2,250	2,250
Z 03 04 Missions	cogestion	12,000		3,000	3,000	3,000	3,000
Z 03 05 Frais de représentation et de communication externe	cogestion	4,000		1,000	1,000	1,000	1,000
Z 03 06 Formation	régie	1,500		500	500	500	
Z 03 07 Autres frais de fonctionnement	régie	3,840		960	960	960	960
Z 04 <i>Audit et Suivi et Evaluation</i>		100,000	5%	20,000	17,500	25,000	37,500
Z 04 01 Frais de suivi et évaluation	régie	40,000				20,000	20,000
Z 04 02 Audit	régie	25,000			12,500		12,500
Z 04 03 Backstopping	régie	20,000		5,000	5,000	5,000	5,000
Z 04 03 Etude "Base Line"	régie	15,000		15,000			
<b>TOTAL</b>		<b>2,000,000</b>		<b>692,625</b>	<b>491,375</b>	<b>414,875</b>	<b>401,125</b>

## 7.3 Chronogramme

Remarque préalable : Le chronogramme repris ci-après n'est que très indicatif. Il appartiendra aux acteurs principaux de l'intervention de préciser eux même le chronogramme de la mise en œuvre de l'intervention, en fonction des opportunités qui se présentent et des limitations auxquelles ils seront confrontés et aligné sur une mise au point des stratégies d'intervention

RESULTATS	2012	2013				2014				2015				2016				2017			
	Q4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	
<b>Résultat 1</b>																					
A.1.1 Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation																					
A.1.2 Appui au monitoring et au rapportage périodique sur la mise en œuvre de la SNBGLC																					
A.1.3 Appui aux revues stratégiques annuelles de la SNBGLC																					
A.1.4 Appui aux activités de sensibilisation sur la SNBGLC																					
A.1.5 Appui à la définition et la validation d'une méthodologie de suivi et d'évaluation																					
A.1.6 Appui aux moyens de fonctionnement du Secrétariat Technique																					
<b>Résultat 2</b>																					
A.2.1 Appui au développement d'une vision institutionnelle et organisationnelle et des structures et processus pour l'IGE, adaptés aux défis de l'évolution de la fonction d'audit interne du secteur public burundais																					
A.2.2 Appui au développement d'une politique RH interne de l'IGE pour doter l'organisation des compétences professionnelles adaptées à ses défis																					

RESULTATS	2012	2013				2014				2015				2016				2017		
	Q4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3
A.2.3 Appui au développement d'un système adéquat de planification et de gestion des activités d'audit et des performances correspondantes																				
A.2.4 Appui au développement de standards, méthodologies, instruments et approches d'audit																				
A.2.5 Renforcement des synergies entre l'IGE et les acteurs d'audit externe, les organismes d'inspection et/ou de contrôle spécialisé et d'autres acteurs externes																				
A.2.6. Appui à la définition institutionnelle de la fonction d'audit interne dans les secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise																				
A.2.7 Renforcement des services d'audit interne des secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise																				
A.2.8 Appui à la capitalisation des constats de l'audit interne																				
A.2.9 Appui aux moyens de fonctionnement de l'IGE																				
<b>Résultat 3</b>																				
A.3.1 Appui à la capitalisation des acquis de l'intervention ABGLC																				

## 7.4 TdR personnel long terme

### 7.4.1 Responsabilités du Directeur de l'Intervention

Le Directeur de l'Intervention, désigné par le Secrétaire Permanent du Min BG&P aura les responsabilités suivantes lors de la mise en œuvre de l'intervention :

- coordonne la mise en œuvre et le suivi des activités et assure la collaboration avec les services partenaires, et plus spécifiquement avec les responsables du volet A et du volet B
- assure le contact avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention
- assure, ensemble avec l'ATI DELCO et les responsables des deux volets les rapportages opérationnels, administratifs et financiers conformément au canevas et périodicités prévus dans le présent DTF.
- supervise la gestion des ressources du projet mis à sa disposition
- participe, avec un appui externe, à la capitalisation des expériences du projet
- prépare la SMCL ensemble avec le délégué à la cogestion, l'état d'avancement des activités sur le terrain
- participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont il assure le secrétariat
- assure la communication avec le senior management au niveau du Min. BG&P et assure les rapports internes au niveau du ministère
- cherche pro-activement à atténuer les risques identifiés et pour résoudre les conflits potentiels
- défend pro-activement les intérêts de l'intervention contre l'exploitation privée et la corruption.

## 7.4.2 TdR Assistant Technique International (ATI)

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

### Description de fonction

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

- 1) En tant délégué(e) à la cogestion (DELCO) pour l'intervention ABGLC l'ATI joue un rôle central dans la réalisation des objectifs de l'intervention. Ensemble avec le directeur d'intervention (DI), qui représente la partie burundaise, le delco assurera la bonne mise en œuvre de l'intervention en veillant à l'atteinte des résultats de chaque composante, favorisera la coordination entre ces composantes, compilera les apports des responsables de volet en matière de rapports narratifs et financiers, etc.
- 2) L'ATI - delco assure également, par son action, la gestion et l'affectation des fonds et des biens de l'intervention ; il ou elle autorise par sa signature les dépenses à engager en collaboration avec le DI.
- 3) Ensemble avec le DI, l'ATI - delco assure la préparation des réunions de la SMCL et les rapportages périodique à la CTB. A cet effet, l'ATI - delco collabora étroitement avec le RAFI et avec les collaborateurs de l'unité de gestion et de coordination. Ensemble avec le RAF, l'ATI – delco encadre et dirige les collaborateurs de l'unité de gestion et de coordination.
- 4) L'ATI - delco facilite et assure l'appui de la CTB au Secrétariat Technique (ST) et un suivi à distance des activités relatives au résultat 1 dont la gestion sera confiée au coordinateur du Secrétariat Technique.
- 5) Tout en travaillant étroitement avec le responsable de volet au sein de l'IGE, l'ATI assume un rôle intensif et dynamique en tant que coresponsable du volet B (Résultat 2).
  - a) L'ATI facilite la mise au point périodique et la mise en œuvre des stratégies d'intervention pour les activités dans le cadre du résultat 2 et 3.
  - b) L'ATI fournit un appui technique à toutes les équipes, de l'IGE et/ou de ses partenaires, impliqués dans l'atteinte des résultats 2 et 3
  - c) L'ATI assure une très bonne continuité de l'appui technique et facilite la synergie des assistances techniques et expertises fournies en appui à la fonction d'audit interne et aux fonctions relatives, tant par l'ABGLC elle-même que par d'autres sources de financement.
  - d) A cet effet, en concertation avec l'IGE et la CTB, l'ATI contribue à la concertation et la synergie entre les PTF actifs en appui à la SNBGLC et/ou entre les projets / programmes y relatifs.
- 6) L'ATI – delco encadre l'assistant technique junior, le responsabilise pour des tâches et/ou sous-résultats précises et fonctionne en tant que son coach.
- 7) Finalement, l'ATI - delco s'inscrit dans l'approche systémique, flexible, durable et orientée sur des résultats tangibles, telle que décrite dans le DTF.

### Profil

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



la fonction ;

- Posséder un haut niveau de compétences en audit et en gestion publique, avec une expérience d'au moins 7 ans dans une fonction d'audit (audit interne et/ou audit externe) ;
- Posséder un haut niveau de compétences et une expérience large en développement organisationnel, renforcement institutionnel et développement de capacités (au moins 7 années d'expérience pertinente dans ce domaine) ; y inclus une bonne compréhension des approches systémique du changement ;
- Une expérience internationale pertinente, d'au moins 4 ans, de préférence dans un pays Africain ;
- Avoir une expérience pertinente (4 ans au moins) et une compréhension large et holistique en matière de gestion, de bonne gouvernance et de maîtrise des risques de corruption dans le secteur public ;
- Parler et écrire couramment le français et avoir une très bonne connaissance de l'anglais ;
- Etre capable de travailler dans un environnement multiculturel et sous une grande pression ;
- Avoir des aptitudes en animation d'équipe et de coaching tant d'équipes que d'individus ;
- Etre ouvert d'esprit et favoriser l'approche consensuelle pour la résolution des problèmes ;
- Avoir une expérience approfondie dans le domaine de l'informatique, notamment pour optimiser les fonctions de gestion et d'audit ;
- Etre disponible pour toute la durée de l'intervention.
- De préférence, avoir de l'expérience professionnelle dans la sous-région des grands-lacs (un atout) ;
- De préférence, avoir une expérience dans les domaines de la gestion et de la mise en œuvre des projets de la coopération internationale.

### 7.4.3 TdR Assistant Technique Junior

#### Description de fonction

Sous la coordination de l'Assistant Technique International, l'Assistant Technique Junior exécutera des tâches/activités spécifiques, adaptées aux besoins de l'intervention. Il s'agit de:

- a) Tâches/activités, liées à la mise au point périodique et la mise en œuvre des stratégies d'intervention pour les différents domaines de résultats et sous-résultats des volets B et C de l'ABGLC.
- b) Tâches/activités d'appui aux équipes, de l'IGE et/ou de ses partenaires, impliqués dans l'atteinte des sous-résultats des volets B et C de l'intervention.
- c) Tâches/activités, liées à la mobilisation des expertises ponctuelles à court terme
- d) Tâches/activités de communication sur les résultats de l'intervention

Une planification spécifique des activités à mettre en œuvre par l'AT Junior, adaptée aux besoins de l'intervention, sera élaborée par l'ATI.

#### Profil

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire (au moins niveau maîtrise) en Sciences Humaines, Sciences Economiques ou en Gestion de la Fonction Publique.
- Avoir une première expérience professionnelle, préférablement dans une fonction d'audit ou dans une administration publique.
- Parler et écrire couramment le français et avoir une bonne connaissance de l'anglais
- Etre capable de travailler dans un environnement multiculturel et sous une grande pression
- Avoir une expérience approfondie dans le domaine de l'informatique

## 7.4.4 TdR Responsable Administratif et Financier International

### Description de fonction

Sous l'autorité du Représentant Résident et sous la coordination de l'Assistant Technique International, le Responsable Administratif et Financier International aura pour fonctions :

1. Une responsabilité générale de :
  - Consolider les budgets et les plans opérationnels de l'intervention
  - Former et encadrer le personnel administratif de l'intervention
  - Elaborer d'instruments et de procédures spécifiquement liées à l'intervention
  - Résoudre des questions et risques financiers et administratifs, et appui à la résolution de problèmes spécifiques liés à l'intervention
  - Appuyer au démarrage de l'intervention et à sa clôture
2. La gestion budgétaire et la programmation financière de l'intervention dans sa globalité:
  - Suivi budgétaire des coûts de l'intervention dans sa globalité
  - Support pour la rédaction d'adaptations budgétaires et programmation financière
  - Consolidation des rapports et programmations financières
  - Conseils à Assistant Technique International
3. La Gestion du cash et la comptabilité:
  - Supervision de la comptabilité
  - Vérification de la position du cash des comptes opérationnels (cfr. Organiser les cash call)
  - Gestion de paiements importants de l'intervention (montant à déterminer)
  - Organiser les achats directs à Bujumbura
  - Encadrement technique du Gestionnaire Administratif et Financier National
4. La gestion des marchés publics :
  - Superviser le/la gestionnaire marchés publics dans la rédaction de la partie administrative des DAO, le lancement des marchés et publication des avis d'appels d'offres
  - Appuyer la gestion administrative des marchés publics
  - Participer aux dépouillements des offres (en l'absence du gestionnaire marchés publics)
  - Veiller au respect des procédures de passation de marché.
5. La gestion contractuelle et les achats :
  - Soutien du personnel pour la gestion administrative
  - Soutien pour la gestion des moyens logistiques
  - Suivi / consolidation des engagements financiers.
6. Encadrement et appui technique pour le renforcement des capacités de gestion administrative

et financière des unités de gestion administrative et financière du Secrétariat Permanent du Min. BG&P et de l'IGE (y inclus l'appui technique pour le développement des manuels de procédures et l'établissement de contrats d'exécution dans le cadre de l'intervention).

### **Profil**

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

## 7.4.5 TdR Financial Officer National (FO)

### Description de fonction

Sous la supervision de l'Assistant Technique International et du RAFI, le FO aura pour fonctions :

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

- Assurer le suivi des engagements et contrats de l'intervention
  - Assurer de la bonne gestion des inventaires.
5. Superviser les matières administratives et la mise en place de procédures :
- S'assurer la bonne application des procédures administratives et comptables de la CTB ainsi que de la législation locale (également en termes de gestion des RH)
  - Contribuer au développement du manuel de procédures spécifiques à l'intervention
  - Gérer et effectuer le suivi des contrats du personnel de l'intervention
  - Assurer la tenue à jour du livre du dossier des employés
6. En concertation avec le RAFI, assurer l'encadrement et l'appui technique pour le renforcement des capacités de gestion administrative et financière des unités de gestion administrative et financière du Secrétariat Permanent du Min. BG&P et de l'IGE (y inclus l'appui technique pour le développement des manuels de procédures et l'établissement de contrats d'exécution dans le cadre de l'intervention).

### **Profil**

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

## 7.5 TdR proposés pour missions au début du projet

### 7.5.1 TdR consultance technique perlée pour le ST

#### Responsabilités

Sous l'autorité du coordonnateur national de la SNBGLC, le consultant technique perlée pour le ST aura les responsabilités suivantes:

1. Offrir un appui ponctuel au personnel du ST dans la définition d'indicateurs valables pour le suivi de la mise en œuvre de la SNBGLC en concertation avec les différentes parties prenantes
2. Offrir un appui ponctuel au personnel du ST dans le développement d'une méthodologie de collecte des indicateurs retenus pour le suivi de la mise en œuvre de de SNBGLC
3. Offrir un appui ponctuel au personnel du ST dans le développement d'outils de support pour la collecte des données pour le suivi de la mise en œuvre de le SNBGLC.
4. Offrir un appui ponctuel au personnel du ST dans le développement d'une méthodologie et d'outils d'analyse, de rapportage périodique et d'évaluation sur la mise en œuvre de la SNBGLC
5. Offrir un appui ponctuel au personnel du ST dans l'amélioration/adaptation régulière des méthodologies et outils développés.

#### Profil

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire (au moins niveau maîtrise) en Sciences économiques, en Droit, en Gestion de l'Administration Publique ou équivalent par expérience
- Avoir une expérience d'au moins 7 ans en matière de développement de méthodologies et d'outils de suivi, d'analyse et de rapportage sur la mise en œuvre de stratégies nationales.
- Avoir une expérience pertinente (4 ans au moins) et une compréhension large et holistique en matière de gestion, de bonne gouvernance et de maîtrise des risques de corruption dans le secteur public
- Parler et écrire couramment le français et avoir une très bonne connaissance de l'anglais
- Etre capable de travailler dans un environnement multiculturel et sous une grande pression
- Avoir des aptitudes en animation d'équipe et de coaching tant d'équipes que d'individus ;
- Etre ouvert d'esprit et favoriser l'approche consensuelle pour la résolution des problèmes ;
- Avoir une expérience approfondie dans le domaine de l'informatique, notamment pour optimiser les outils de suivi, d'analyse et de rapportage.
- Etre disponible pour toute la durée de l'intervention.
- Avoir de l'expérience professionnelle dans la sous-région des grands-lacs est un atout