



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

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



Vue de la commune de Bukinanyana – Province de Cibitoke

Table des matières

1 FICHE PROJET	4
2 RÉSUMÉ	5
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION	5
2.2 POINTS SAILLANTS	5
2.3 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	5
3 EVOLUTION DU CONTEXTE	7
4 ANALYSE DE L'INTERVENTION	8
4.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION	8
4.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : « LES AUTORITÉS COMMUNALES DE CIBITOKÉ CONTRIBUENT PLUS EFFICACEMENT À LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ »	9
4.2.1 Indicateurs.....	9
4.2.2 Analyse des progrès réalisés.....	9
4.2.3 Risques & hypothèses	9
4.2.4 Critères de qualité	9
4.2.5 Impact	9
4.2.6 Leçons apprises et recommandations	10
4.3 RÉSULTAT 1 : « LES PCDC SONT MIS EN ŒUVRE DANS UN APPROCHE D'AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DE MAÎTRISE D'OUVRAGE COMMUNALE »	11
4.3.1 Indicateurs du résultat 1.....	11
4.3.2 Bilan activités du résultat 1	11
4.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	13
4.3.4 Risques et hypothèses.....	13
4.3.5 Critères de qualité	13
4.3.6 Exécution budgétaire	13
4.3.7 Leçons apprises et recommandations	13
4.4 RÉSULTAT 2 : LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LA PARTICIPATION CITOYENNE SONT AMÉLIORÉES.	14
4.4.1 Indicateurs du résultat 2.....	14
4.4.2 Bilan activités du résultat 2	14
4.4.3 Analyse des progrès réalisés.....	15
4.4.4 Risques et hypothèses.....	15
4.4.5 Critères de qualité	15

4.4.6	Exécution budgétaire	15
4.4.7	Leçons apprises et recommandations	15
4.5	RÉSULTAT 3 : LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES COMMUNALE EST AMÉLIORÉE.	16
4.5.1	Indicateurs du résultat 3.....	16
4.5.2	Bilan activités du résultat 3	16
4.5.3	Analyse des progrès réalisés.....	17
4.5.4	Risques et hypothèses.....	17
4.5.5	Critères de qualité	17
4.5.6	Exécution budgétaire	17
4.5.7	Leçons apprises et recommandations	17
5	BÉNÉFICIAIRES	18
6	SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL	19
7	ANNEXES.....	20

1 Fiche projet

TITRE DE LA PRESTATION	Projet d'appui au Développement Local et la Participation Citoyenne dans la Province de Cibitoke (PADLPC-Cibitoke)
N° D'INTERVENTION DGCD	NN 3006065
CODE NAVISION CTB	BDI 08 050 11
INSTITUTION PARTENAIRE	Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal (MDDC)
DUREE DE L'INTERVENTION	48 mois (60 mois à partir de la signature de la CS)
DATE DEMARRAGE DE L'INTERVENTION	Octobre 2010
CONTRIBUTION DU PAYS PARTENAIRE	491 644 euros
CONTRIBUTION BELGE	4 000 000 euros
SECTEUR (CODES CAD)	15 150
BREVE DESCRIPTION DE L'INTERVENTION	Renforcer les capacités des six communes à travers un appui financier à la réalisation de leurs micros-projets prioritaires basé sur leurs performances en matière de gouvernance et de participation citoyenne.
OBJECTIF GLOBAL	Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire ».
OBJECTIF SPECIFIQUE	« Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté »
RESULTATS	R1 Les projets prioritaires des PCDC sont mis en œuvre dans une approche d'amélioration des capacités de maîtrise d'ouvrage communale. R2 La gouvernance du développement local et la participation citoyenne sont améliorées. R3 La mobilisation des ressources financières communales est améliorée.

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Effizienz	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	-	-	-
Résultat 1	-	-	-
Résultat 2	+/-	+/-	+/-
Résultat 3	-	-	-

L'intervention est en phase de démarrage et en situation de blocage institutionnel. Son appréciation en terme d'effizienz, efficacité et durabilité son de fait négatif.

Rubrique	Budget	Dépenses années 2009	Dépenses totales 2010	Solde budget	Taux d'exécution
TOTAL	4.000.000,00	0,00	196.174,29	3.803.825,71	5%
REGIE	1.080.499,00	0,00	186.053,02	894.445,98	17 %
COGESTION	2.919.501,00	0,00	10.121,27	2.909.379,73	0 %

2.2 Points saillants

- Mise en place de l'Unité de Gestion au dernier trimestre 2010 ;
- Blocage institutionnel handicapant fortement l'exécution de l'intervention ;
- Aucune réunion de SMCL depuis l'approbation du DTF en novembre 2009 : le projet n'est ni piloté, ni suivi ;
- Retard de 12 mois dans la mise en œuvre du projet ;
- Etude de base non engagée alors qu'elle constitue une activité clé qui en conditionne beaucoup d'autres ;
- Première formation des équipes communales en gestion des finances communales

2.3 Leçons apprises et recommandations

- Formuler dans les DTF des indicateurs SMART et désagrégés par entités institutionnelles (communes) ;
- Elaborer les termes de référence de l'étude de référence par la mission de formulation afin de les faire approuver par la SMCL en même tant que le DTF.
- Inscrire des ressources suffisantes en REGIE pour réaliser l'étude de référence par une expertise mixte internationale / nationale pour renforcer les capacités des experts nationaux ;
- Inscrire les activités de renforcement de capacité dans cadre spécifique à chaque commune : plan communal de renforcement de capacité ;
- **Solutionner les contraintes institutionnelles du PADLPC**

Résultat 1 :

- Diligenter la régularisation des arriérés INSS et MFP qui conditionne la notification aux communes de la dotation FADL 2011 ;
- Diligenter l'élaboration du manuel de procédures du FADL ;
- Anticiper les appuis aux communes pour la mobilisation des ressources du FADL (activités du résultat 2) notamment en matière :
 - d'études de faisabilité (modèle de termes de référence standard) ;
 - de montage des dossiers de projets (modèle de dossier PRADECS) ;
 - de gestion des procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics (guide pratique à élaborer et diffuser).

Résultat 2 :

- Sessions de formation générales malgré des contenus pratiques. Peu appropriées à la diversité des situations communales et à la diversité des profils des personnes ciblées (expériences) ;
- Initier l'élaboration d'un plan de renforcement de capacité spécifique à chaque commune permettant de cibler les besoins particuliers à chacune d'elle, et en leur sein aux différents acteurs de l'administration communale ;
- Instituer des évaluations/test pré et post formation pour apprécier leurs impacts ;
- Engager une réflexion pour définir une stratégie d'accompagnement post formation (formation/action) ;

Résultat 3 :

- Inscrire l'évaluation du potentiel fiscal dans une logique d'accompagnement des communes (étude - diagnostic / formulation d'un plan d'action ciblé sur les ressources « rentables » / assistance à la mise en œuvre du plan d'action) ;
- Rechercher les synergies, les complémentarités et la valorisation des expériences avec le Programme Gutwara Neza compte tenu de l'absence d'expertise interne à l'UG en matière de fiscalité communale ;

3 Evolution du contexte

La Convention Spécifique relative au Projet d'Appui au Développement Local et à la Participation Citoyenne dans la Province de Cibitoke (PADLPC Cibitoke) a été signée le 14 décembre 2009. Au préalable, le Document Technique et Financier avait été approuvé par la Structure Mixte de Concertation Locale le 11 novembre 2009, après approbation par le CCQ du 29 octobre 2009.

Le contexte de mise en œuvre de l'intervention en 2010 a été marqué notamment par :

- Les élections communales qui se sont traduites par un important taux de renouvellement des élus communaux et de facto des exécutifs communaux dans la Province (un seul administrateur communal sur six a été reconduit dans ses fonctions) ; Les investitures des nouveaux administrateurs communaux se sont déroulés lors au dernier trimestre 2010.
- Suite au Décret N°100/08 du 13 septembre 2010, une modification de la structure et des missions du Gouvernement de la République du Burundi" qui se traduit par la disparition du Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal (MDDC). Les attributions du MDDC sont aujourd'hui réparties entre de deux Ministères (Ministère de l'Intérieur et Ministère du Plan et du Développement Communal). Cette situation génère un blocage institutionnel car le MDDC, conformément à la Convention Spécifique, assurait la tutelle administrative du projet (Voir & 4.1).
- L'existence du groupe thématique « décentralisation » qui offre un cadre de concertation et de dialogue politique entre le Gouvernement du Burundi et les partenaires techniques et financiers dans le domaine de la décentralisation. Toutefois, la fonctionnalité de ce groupe thématique est handicapé également par l'évolution de la structure et des missions du Gouvernement de la République du Burundi.
- La constitution, tardive au regard de la date de signature de la Convention Spécifique en décembre 2009, de l'Unité de gestion de l'intervention en octobre 2010 avec la prise de fonction au Burundi de l'assistant technique international délégué à la cogestion. Toutefois, l'ensemble de l'équipe du PADLPC a été recruté au 31 décembre 2010. Certaines prises de fonction seront effectives au 4 janvier 2011.
- La production de nouveaux outils nationaux valorisables pour la formation, l'amélioration de la gouvernance locale et l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage communale, notamment :
 - Le manuel national d'évaluation des performances communales et sont ordonnance d'application qui offre un cadre de référence commun pour la mise en pratique par le projet des principes de l'évaluation des performances communales ;
 - Un guide pratique introductif à la maîtrise d'ouvrage communale dont la stratégie de diffusion est en préparation au niveau national avec l'appui des PTF ;
 - Un manuel de procédures budgétaires et comptables dont la validation par le Ministère de l'Intérieur est attendu prochainement ;

4 Analyse de l'intervention

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

Comme précédemment souligné le Décret N°100/08 du 13 septembre 2010 modifie la structure et la répartition des missions au sein Gouvernement de la République du Burundi. Le Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal (MDDC) a disparu du paysage institutionnel et ses attributions du MDDC sont aujourd'hui réparties entre de deux Ministères (Ministère de l'Intérieur et Ministère du Plan et du Développement Communal).

Cette situation va exigé la révision de la Convention Spécifique et du DTF, une fois que l'arbitrage aura été réalisé par les autorités burundaise et négocié avec la partie belge.

En effet, la Convention Spécifique relative au Projet d'Appui au Développement Local et à la Participation Citoyenne dans la Province de Cibitoke (PADLPC Cibitoke) signée le 14 décembre 2009 stipule en son article 2.1 que la Partie Burundaise désigne :

- le Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal comme entité administrative chargée de mener à bonne fin l'exécution et le suivi du projet ;
- le Ministère des Finances comme entité responsable du suivi financier de l'exécution du projet ;

De plus Le Document Technique et Financier approuvé par la Structure Mixte de Concertation Locale du PADLPC Cibitoke précise en son chapitre 1.2.2 (p.13) que :

- Le maître d'ouvrage du projet est le Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal ;
- Le maître d'ouvrage délégué est la Direction Générale de la Décentralisation et de la mobilisation à l'auto Développement ;
- Le Président de la SMCL est la Directeur Général de la Décentralisation et de la mobilisation à l'auto Développement

Cette situation génère d'importants blocages institutionnels pour l'exécution du projet, à savoir :

- L'absence aujourd'hui de Ministère de tutelle qui ne permet pas de mettre en place par ordonnance ministérielle une cellule de gestion des marchés publics. Faute de cellule de gestion des marchés publics, certaines activités en cogestion (dont la mise en œuvre exige l'application des procédures nationales de passation des marchés publics) ne peuvent pas être engagées.
- L'absence de décret fixant le cadre organique des deux ministères ne permet pas d'identifier le positionnement de la Direction Générale en charge de la Décentralisation dont le directeur préside selon le DTF la SMCL du PADLPC. Faute de SMCL , le pilotage stratégique du projet n'est plus assuré,

notamment en ce qui concerne l'approbation d'orientations et documents de référence soumis à approbation de la SMCL pour être exécutables (termes de référence de l'étude de base notamment) ;

4.2 Objectif spécifique : « les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté »

4.2.1 Indicateurs

Objectif spécifique : Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté					Progrès :
Indicateurs (DTF)	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Niveau des services disponibles					
Présentation du PCDC en projets et budgets et contributions attendues par colline					
Impact environnemental des microprojets pris en compte					

Les indicateurs ci-dessus mentionnés sont « suggérés » dans le DTF. Conformément au cadre logique du DTF, les indicateurs projet doivent être reformulés au démarrage de l'intervention. Ils seront proposés à l'issue de l'étude de référence puis discutés par les Conseils communaux et dans des tables rondes provinciales avant d'être validés par le SMCL.

Compte tenu des contraintes institutionnelles, l'étude de référence n'a pas pu être réalisée. La validation des termes de référence (voir annexe A1) par la SMCL conditionne le lancement d'un appel d'offre pour la sélection d'un prestataire, sous réserve que le projet dispose d'une cellule de gestion des marchés publics.

4.2.2 Analyse des progrès réalisés

En l'absence d'indicateurs objectivement vérifiable et d'un système de suivi évaluation fonctionnel pour les évaluer, l'analyse des progrès n'est pas possible à ce jour.

4.2.3 Risques & hypothèses

Le blocage institutionnel du projet est aujourd'hui un risque pour l'atteinte de l'objectif spécifique.

4.2.4 Critères de qualité

Non mesurable à ce jour en l'absence d'indicateurs objectivement vérifiable et d'un système de suivi évaluation fonctionnel.

4.2.5 Impact

Non mesurable à ce jour en l'absence d'indicateurs objectivement vérifiable et d'un système de suivi évaluation fonctionnel.

4.2.6 Leçons apprises et recommandations

- Formuler dans les DTF des indicateurs SMART et désagrégés par entités institutionnelles (communes) ;
- Elaborer les termes de référence de l'étude de référence par la mission de formulation afin de les faire approuver par la SMCL en même tant que le DTF.
- Inscrire des ressources suffisantes en REGIE pour réaliser l'étude de référence par une expertise mixte internationale / nationale pour renforcer les capacités des experts nationaux ;
- **Solutionner les contraintes institutionnelles du PADLPC**

4.3 Résultat 1 : « les PCDC sont mis en œuvre dans un approche d'amélioration des capacités de maîtrise d'ouvrage communale »

4.3.1 Indicateurs du résultat 1

Résultat 1 : les PCDC sont mis en œuvre dans un approche d'amélioration des capacités de maîtrise d'ouvrage communale »					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Régularité des cadres de concertation communautaire					
Régularité des procédures de passation des marchés					
Maintenance des infrastructures					

Les indicateurs ci-dessus mentionnés sont « suggérés » dans le DTF. Conformément au cadre logique du DTF, les indicateurs projet doivent être reformulés au démarrage de l'intervention. Ils seront proposés à l'issue de l'étude de référence puis discutés par les Conseils communaux et dans des tables rondes provinciales avant d'être validés par le SMCL.

Compte tenu des contraintes institutionnelles, l'étude de référence n'a pas pu être réalisée. La validation des termes de référence (voir annexe A1) par la SMCL conditionne le lancement d'un appel d'offre pour la sélection d'un prestataire, sous réserve que le projet dispose d'une cellule de gestion des marchés publics (activité en cogestion).

4.3.2 Bilan activités du résultat 1

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
A0100 - Actualisation des PCDC et mise en place des microprojets.				X	Voir ci-après
A0101 - Appui financier à la mise en œuvre des PCDC				X	Voir ci-après
A0102 - Etude de référence				X	Voir ci-après
A0103 - Evaluation des performances S1 AN 2		X			
A0104 - Evaluation des performances AN 2		X			
A0105 - Evaluation des performances AN 3 et AN 4		X			
A0106 - Appui élaboration/révision manuel de procédures				X	Voir ci-après
A0107 - Audits financiers			X		

COMMENTAIRES :

Le DTF prévoyait une stratégie d'intervention s'appuyant sur un timing précis. Le retard pris dans le démarrage du projet explique pour une bonne part le retard des activités. Ce retard est accentué avec les contraintes institutionnelles que rencontrent aujourd'hui le PADLPC.

- ***A0100 - Actualisation des PCDC et mise en place des microprojets.***

Cette activité n'est pas sous la responsabilité du projet et ne bénéficie pas d'un appui spécifique de la part du PADLPC. Toutefois, les PCDC ont été élaborés dans l'urgence juste avant les élections communales. La qualité des analyses et des documents de PCDC produits sont très variables en fonction des communes. Avec le changement de la majorité des administrateurs communaux et des exécutifs communales, le problème d'appropriation des PCDC par les nouvelles équipes communales se pose tant sur la méthodologie d'élaboration/suivi-évaluation/mise à jour que sur leur contenu et utilité pour l'animation territoriale.

Un appui spécifique du PADLPC est à envisager pour l'actualisation des PCDC afin qu'ils constituent un cadre de référence pour identifier les projets prioritaires par colline et dimensionner les moyens pour les mettre en œuvre (budgétisation).

- ***A0101 - Appui financier à la mise en œuvre des PCDC***

Avec le retard pris dans le démarrage du projet, toutes la stratégie de financement des PCDC doit être revue. Le principe selon lequel les dotations annuelles doivent être communiquées avant le 30 septembre n'est pas applicable.

Sur la base du DTF, le calcul de la dotation de la première année a été réalisé. Il est prévu que soit déduit de la dotation de la première année, le coût lié à la régularisation des arriérés INSS et MFP. L'évaluation de ces arriérés a pu être réalisée auprès de l'INSS et de la MFP. Toutefois, le montant des arriérés communiqués (103.795 EUR) dépasse largement le montant prévu au DTF (60.000 EUR). Compte tenu que les arriérés INSS intègrent des majorations forfaitaires de retard (dont certaines remontent à 1962 !), une négociation est possible pour réduire ce montant. De plus, les modalités de régularisation doivent être précisées avec la MFP et INSS.

Dans tous les cas, après négociation, une approbation par la SMCL du budget révisé des montants à régulariser apparaît nécessaire ce qui pour l'heure est impossible compte tenu des contraintes institutionnelles que rencontrent le projet.

- ***A0102 - Etude de référence***

Le projet de termes de référence pour cette étude est disponible (voir annexe A1). Cette activité prévue sur le budget cogestion n'a pas pu être engagée compte tenu des contraintes institutionnelles du projet : non fonctionnalité de la SMCL pour approuver les termes de référence et non fonctionnalité de la cellule de passation des marchés publics du PADLPC faute de ministère de tutelle.

- ***A0106 - Appui élaboration/révision manuel de procédures***

Le manuel de procédures pour le Fonds d'Appui au Développement Local (FADL) destiné au financement des projets prioritaires inscrits dans les PCDC des communes devait être élaboré au cours de la première année du projet (2010). La mise à disposition des financements devait débuté au cours de la seconde année (2011).

Afin de diligenter l'élaboration du manuel des procédures du FADL, la stratégie adoptée par l'UG en octobre 2010 a été de confier ce travail à un binôme d'expert international et national. Des termes de référence ont été préparés en conséquence. Toutefois cette stratégie exigeait un réajustement budgétaire approuvé par la SMCL. En l'absence de SMCL fonctionnelle, cette réorientation stratégique n'a pas pu être mise en œuvre. L'UG a donc décidé de conduire elle-même le processus d'élaboration du manuel de procédures du FADL.

4.3.3 Analyse des progrès réalisés

Sans objet.

4.3.4 Risques et hypothèses

Sans commentaire.

4.3.5 Critères de qualité

Sans Objet

4.3.6 Exécution budgétaire

Conformément à l'annexe A4, le taux d'exécution budgétaire du résultat 1 est de 0 %.

4.3.7 Leçons apprises et recommandations

- Diligenter la régularisation des arriérés INSS et MFP qui conditionne la notification aux communes de la dotation FADL 2011 ;
- Diligenter l'élaboration du manuel de procédures du FADL ;
- Anticiper les appuis aux communes pour la mobilisation des ressources du FADL (activités du résultat 2) notamment en matière :
 - d'études de faisabilité (modèle de termes de référence standard) ;
 - de montage des dossiers de projets (modèle de dossier PRADECS);
 - de gestion des procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics (guide pratique à élaborer et diffuser).

4.4 Résultat 2 : La gouvernance du développement local et la participation citoyenne sont améliorées.

4.4.1 Indicateurs du résultat 2

Résultat 2 : La gouvernance du développement local et la participation citoyenne sont améliorées.					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Tenue des sessions ordinaires du conseil communal					
Niveau du personnel					
Genre du personnel					
Participation et résultats du personnel aux formations					
Païement salaire à jour					
Cotisation MFP à jour et cotisation INSS à jour					

Les indicateurs ci-dessus mentionnés sont « suggérés » dans le DTF. Conformément au cadre logique du DTF, les indicateurs projet doivent être reformulés au démarrage de l'intervention. Ils seront proposés à l'issue de l'étude de référence puis discutés par les Conseils communaux et dans des tables rondes provinciales avant d'être validés par le SMCL.

Compte tenu des contraintes institutionnelles, l'étude de référence n'a pas pu être réalisée. La validation des termes de référence (voir annexe A1) par la SMCL conditionne le lancement d'un appel d'offre pour la sélection d'un prestataire, sous réserve que le projet dispose d'une cellule de gestion des marchés publics (activité en cogestion).

4.4.2 Bilan activités du résultat 2

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
A0201 - Renforcement des capacités des administrations communales			X		
A0202 - Formations équipes en place				X	Voir ci-après
A0203 - Formation de formateurs du MDDC			X		
A0204 - Formation initiale des nouvelles équipes		X			
A0205 - Tables rondes provinciales			X		
A0206 - Suivi-appui-conseil par les cadres du MDDC		X			

COMMENTAIRES :

Le DTF prévoyait une stratégie d'intervention s'appuyant sur un timing précis. Le

retard pris dans le démarrage du projet explique pour une bonne part le retard des activités. Ce retard est accentué avec les contraintes institutionnelles que rencontrent aujourd'hui le PADLPC.

Le projet a pu toutefois, en collaboration avec le Programme Gutwara Neza, appuyer l'organisation d'une formation en gestion des finances communales en direction des nouvelles équipes communales. Cette formation s'est déclinée en trois sessions :

- Session 1 : Elaboration du budget communal ;
 - *Durée : 4 jours / 48 participants par jour*
 - *Nombre de participants présents : 178 H.J*
 - *Taux de participation : 92,7 %*
- Session 2 : Exécution du budget communal ;
 - *Durée : 5 jours / 48 participants par jour*
 - *Nombre de participants présents : 217 H.J*
 - *Taux de participation : 90,4 %*
- Session 3 : Suivi et contrôle du budget communal ;
 - *Durée : 4 jours / 48 participants par jour*
 - *Nombre de participants présents : 168 H.J*
 - *Taux de participation : 87,5 %*

Par ailleurs, des échanges prometteurs ont été engagés avec le Gouverneur de Province nouvellement investi concernant l'organisation de tables rondes provinciales et la mise en place du Comité Provincial de Développement.

4.4.3 Analyse des progrès réalisés

Sans objet.

4.4.4 Risques et hypothèses

Sans commentaire.

4.4.5 Critères de qualité

Sans Objet

4.4.6 Exécution budgétaire

Conformément à l'annexe A4, le taux d'exécution budgétaire du résultat 2 est de 5 %.

4.4.7 Leçons apprises et recommandations

- Sessions de formation générales malgré des contenus pratiques. Peu appropriées à la diversité des situations communales et à la diversité des profils des personnes ciblées (expériences).
- Initier l'élaboration d'un plan de renforcement de capacité spécifique à chaque commune permettant de cibler les besoins particuliers à chacune d'elle, et en leur sein aux différents acteurs de l'administration communale.
- Instituer des évaluations/test pré et post formation pour apprécier leurs impacts ;
- Engager une réflexion pour définir une stratégie d'accompagnement post formation (formation/action) ;

4.5 Résultat 3 : La mobilisation des ressources financières communale est améliorée.

4.5.1 Indicateurs du résultat 3

Résultat 3 : La mobilisation des ressources financières communale est améliorée					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Taux de réalisation des recettes					
Stratégie de mobilisation des ressources formulée					
Scénario plausible de mobilisation des ressources disponible					

Les indicateurs ci-dessus mentionnés sont « suggérés » dans le DTF. Conformément au cadre logique du DTF, les indicateurs projet doivent être reformulés au démarrage de l'intervention. Ils seront proposés à l'issue de l'étude de référence puis discutés par les Conseils communaux et dans des tables rondes provinciales avant d'être validés par le SMCL.

Compte tenu des contraintes institutionnelles, l'étude de référence n'a pas pu être réalisée. La validation des termes de référence (voir annexe A1) par la SMCL conditionne le lancement d'un appel d'offre pour la sélection d'un prestataire, sous réserve que le projet dispose d'une cellule de gestion des marchés publics (activité en cogestion).

4.5.2 Bilan activités du résultat 3

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
A0301 - Etude sur le potentiel fiscal				X	Voir ci-après
A0302 - Etude sur le potentiel de mobilisation de financements extérieurs à Cibitoke				X	Voir ci-après
A0303 - Tables rondes provinciales				X	Voir ci-après
A0304 - Etudes		X			

COMMENTAIRES :

Le DTF prévoyait une stratégie d'intervention s'appuyant sur un timing précis. Le retard pris dans le démarrage du projet explique pour une bonne part le retard des activités. Ce retard est accentué avec les contraintes institutionnelles que rencontrent aujourd'hui le PADLPC.

Des consultations ont été engagées concernant la préparation de l'étude du potentiel fiscal des communes. Le Programme Gutwara Neza a engagé une étude similaire sur quelques communes. Le recrutement des consultants est en cours. Dans le même temps, un atelier national relatif à la mise à jour de l'ordonnance fixant le barème des

taxes communales a été organisé en décembre 2010. Il est apparu pertinent d'attendre les conclusions de cet atelier et surtout l'adoption de l'ordonnance fixant les nouveaux taux d'imposition pour engager une telle étude dans la Province de Cibitoke.

4.5.3 Analyse des progrès réalisés

Sans objet.

4.5.4 Risques et hypothèses

Sans commentaire.

4.5.5 Critères de qualité

Sans Objet

4.5.6 Exécution budgétaire

Conformément à l'annexe A4, le taux d'exécution budgétaire du résultat 3 est de 5 %.

4.5.7 Leçons apprises et recommandations

- Inscrire l'évaluation du potentiel fiscal dans une logique d'accompagnement des communes (étude - diagnostic / formulation d'un plan d'action ciblé sur les ressources « rentables » / assistance à la mise en œuvre du plan d'action) ;
- Rechercher les synergies, les complémentarités et la valorisation des expériences avec le Programme Gutwara Neza compte tenu de l'absence d'expertise interne à l'UG en matière de fiscalité communale ;

5 Bénéficiaires

En 2010, seuls les acteurs ayant participé à la formation en gestion des finances communales peuvent être considérés comme bénéficiaires du projet à savoir :

- Les six Administrateurs communaux dont cinq nouvellement investis ;
- Les six Présidents de Conseil Communal ;
- Les six Présidents des commissions économiques et financières des communes ;
- Les douze conseillers techniques communaux ;
- Les six comptables communaux ;
- Les caissiers communaux ;
- Deux cadres de la DFAR pour le suivi / évaluation de la formation ;

L'inspecteur des finances communales et le chef d'antenne du mouvement coopératif avaient initialement suivi la formation de formateurs initiés par Gutwara Neza et ont donc été mobilisés pour assurer l'animation de la formation.

Pour rappel, les bénéficiaires directs sont les 500 milles habitants des six communes de la province de Cibitoke et les administrations communales de la Province.

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

Depuis la Structure Mixte de Concertation Locale le 11 novembre 2009 relative à l'approbation du DTF du PADLPC, aucune autre réunion de la SMCL n'a pu être organisée compte tenu du contexte de mise en œuvre de l'intervention.

7 Annexes

A1 – Projet de termes de référence « Etude de référence du PADLPC »

A2 – Cadre logique

A3 – Bilan opérationnel 2010

A4 – Rapport « Budget versus Actuels

A5 – Planification opérationnelle Q1-2011