CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES – TERMES DE REFERENCE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599
Téléphone : + 33 (0)1 53 44 31 31

EFE-2026-0336
Concernant la prestation

Etudes de faisabilité pour :

1- La relance d'un Fonds Commun de l'Education au Burundi

2- La mise en place de Maîtrise d'Ouvrage Communale pour les constructions scolaires au Burundi

Juillet 2026

SOMMAIRE

ARTICLE 1. Présentation des entités 3
ARTICLE 2. Présentation du Service Prescripteur 3
ARTICLE 3. Contexte et objectifs de la mission 4
Historique du Fonds Commun de l'Education (FCE) au Burundi 4
La politique sectorielle 4
Focus sur la décentralisation comme levier pour améliorer l'efficacité des investissements pour les infrastructures scolaires 6
Les actions de l'AFD dans le secteur de l'éducation 7
Contexte de la présente mission 8
ARTICLE 4. Objet du marché 8
ARTICLE 5. Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation 9
5.1 Détail de la prestation attendue 9
1 – Etude pour la relance du Fonds commun Education (FCE) au Burundi 9
2 – Etude de faisabilité pour le transfert des constructions scolaires vers les communes 20
2.4. Conditions d'exécution de la prestation 26
2.5. Méthodologie générale attendue 26
2.6. Durée estimée de la prestation 27
2.7. Livrables attendus 27
2.8. Compétences attendues du Prestataire 29
2.9. Aspects liés à la sûreté 30
3 Validation des livrables par l'AFD 31
3.1. Processus de validation des livrables 31
3.2. Critères de validation des livrables 31
4 Contraintes imposées par l'AFD 31
4.1. Dossier de candidature 31
7.2 Interlocuteur unique 32
5 Moyens mis à disposition du Prestataire 32
6 Planning prévisionnel de la prestation 32
7 Annexes 33

Présentation des entités

L'AFD contribue à mettre en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche, ses formations sur le développement durable et ses actions de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et plus résilient.

Depuis plus de quatre-vingts ans, l'Agence se mobilise pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement humain et socio-économique dans les pays en voie de développement. L'agence construit avec ses partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations concernées.

Ses équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 120 pays, dans les territoires en crise, dans les Outre-mer et pour les biens communs de l'humanité – le climat (avec l'ambition d'une activité 100 % Accord de Paris), l'égalité femmes-hommes, la biodiversité, la paix (avec notamment le Fonds Paix et résilience Minka), l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Suite à l'adoption par le Parlement le 4 août 2021 du projet de loi relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, l'agence interministérielle de coopération technique internationale Expertise France a rejoint le groupe AFD le 1er janvier 2022. Ce renfort confirme le rôle de plateforme opérationnelle, à la fois financière et technique, du groupe AFD, fort d'une palette d'instruments de développement durable inédite au service de ses clients. Expertise France travaille aux côtés des pays partenaires pour les conseiller et les accompagner dans le renforcement de leurs politiques publiques. Complémentaire de l'apport de ressources financières pour le développement, la coopération technique est au cœur de la réponse que la France apporte face aux défis environnementaux, sanitaires, sociaux, économiques ou sécuritaires auxquels les États sont aujourd'hui confrontés.

Filiale exclusivement dédiée au secteur privé du groupe AFD, Proparco intervient depuis plus de quarante-cinq ans pour promouvoir un développement durable en matière économique, sociale et environnementale. Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient. Son action se concentre sur les secteurs clés du développement : les infrastructures avec un focus sur les énergies renouvelables, l'agro-industrie, les institutions financières, la santé, l'éducation…

L'ensemble des informations relatives à l'AFD, et notamment sa Charte d'Ethique que le prestataire est fortement invité à consulter, est accessible sur le lien suivant : www.afd.fr

Présentation du Service Prescripteur

Le service prescripteur est la division Emploi, formation, éducation (EFE) du Siège de l'AFD à Paris.

Contexte et objectifs de la mission

Historique du Fonds Commun de l'Education (FCE) au Burundi

En avril 2008, quatre partenaires techniques et financiers (la Coopération britannique pour le développement (DFID), la Coopération technique belge (CTB), l'Agence française de Développement et la Coopération luxembourgeoise), ont décidé de mutualiser leurs financements pour créer un Fonds Commun de l'Éducation (FCE) et financer le plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation (PSDEF) ; le montant initial du FCE était de 10 millions d'euros. Les procédures utilisées étaient spécifiques au FCE et les financements étaient gérés par l'unité de gestion de projet (SEO) mise en place dans le cadre du projet éducation de la Banque mondiale. Partant du constat d'une très faible exécution du plan d'action annuel de 2009, et tenant compte des réformes intervenues au Burundi (passage à une programmation annuelle, mise en place du Code des marchés publics burundais, division du secteur de l'éducation en 3 ministères), les PTF du FCE et les autorités nationales se sont accordés sur la nécessité de diligenter une étude portant sur la révision du manuel de procédures afin d'impliquer davantage les directions techniques dans le travail de programmation et d'exécution des activités financées par le FCE et utiliser les procédures nationales d'exécution de la dépense publique.

A partir de 2011, le nouveau FCE était opérationnel et aligné sur les structures et les procédures nationales. Le FCE était porté par un budget d'affectation spéciale (BAS) inscrit en annexe de la loi des finances. Les financements du fonds, qui étaient auparavant gérés par l'unité de projet, étaient dorénavant gérés par les ministères en charge de l'éducation et de la formation. Ils suivaient les règles d'exécution de la dépense nationale. Très vite, en 2013, trois partenaires techniques et financiers ont rejoint le FCE (Coopération norvégienne, UNICEF et le Partenariat mondial de l'éducation) ; les rapports d'exécution techniques et financiers étaient produits et les audits financiers étaient bons. A la suite des évènements de 2015 au Burundi, le BAS/FCE a continué de fonctionner timidement en assurant la poursuite des investissements (manuels scolaires et équipements des salles de classe). Un cadre de mesures prudentielles a été mis en place mais en octobre 2015, l'Union européenne a demandé l'ouverture de la procédure de consultation telle que prévue par l'article 96 de l'accord de Cotonou en cas de non-respect des droits de l'homme, des principes démocratiques et de l'État de droit. La Belgique s'est alignée sur les mesures appropriées prises par l'Union européenne et a renoncé formellement, fin 2015, à son mandat d'agence partenaire (entité de supervision) des fonds PME au Burundi ainsi qu'à son mandat de chef de file (coordinateur) des PTF du FCE. Le BAS/FCE a été clôturé et les financements restants du PME ont été gérés par l'UNICEF.

La politique sectorielle

Le gouvernement du Burundi a élaboré le Plan National de Développement (PND) pour la période 2018-2027, aligné aux objectifs de développement durable (ODD). Il s'appuie sur les progrès atteints et entend poursuivre les efforts afin de notamment, réduire les vulnérabilités socioéconomiques, de prévenir et répondre aux catastrophes naturelles, d'atténuer les effets des changements climatiques, et de contribuer à la cohésion sociale.

Le secteur de l'éducation s'est doté d'un Plan Sectoriel de l'Education, qui a été adopté pour la période 2022-2030, et fait suite à un Plan de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF) 2012-2020 et complété par un plan transitoire de l'éducation 2018-2020. Le Plan Sectoriel pour l'Education s'inscrit pleinement dans les priorités du PND 2018-2027 en particulier dans son axe 5 qui vise le renforcement du système éducatif et l'amélioration de la qualité et de l'offre de formation pour une éducation inclusive axée sur la qualité. Ce plan privilégie trois priorités : i) l'amélioration de l'accès et de l'équité et la promotion d'une éducation inclusive de qualité, ii) l'amélioration de la qualité des enseignements et des conditions d'apprentissage ainsi que la réduction du taux de redoublement dans les provinces cibles, et iii) l'amélioration de la gouvernance sectorielle.

Selon le Pacte de Partenariat, 22 partenaires au développement ont été recensés dans le secteur de l'éducation, pour une contribution potentielle d'environ 369 millions de dollars pour la période 2023-2027. Bien que la coexistence de plusieurs projets témoigne d'un engagement soutenu des partenaires techniques et financiers aux côtés du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) en faveur du développement du secteur, aucun de ces 22 partenaires ne met en œuvre ces financements selon une même modalité car ils se situent tours dans une logique de projet. Cela signifie notamment que chaque projet dispose de ses propres règles opérationnelles, normes et procédures d'exécution, qui sont généralement différentes de celles du MENRS. Par ailleurs, rares sont les interventions qui sont menées à l'échelle nationale, créant ainsi des disparités en termes de capacités et d'équipements et se situant dans une logique contraire à celle de l'équité.

Dans un contexte marqué par la multiplicité des interventions, les effets attendus en matière d'amélioration de la qualité de l'éducation et des performances du système demeurent globalement limités au cours de la dernière décennie. Cette situation souligne la nécessité de renforcer la coordination, la cohérence et l'alignement des appuis, afin d'en accroître l'efficacité et l'impact à l'échelle du système.

L'utilisation d'une modalité alignée de l'aide au développement où le MENRS serait « dans le siège conducteur », permettrait de renouer avec les principes de la Déclaration de Paris de 2005 (principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle).

La mise en place d'une modalité FCE présenterait les multiples avantages suivants : réduire la fragmentation de l'aide, utiliser des procédures harmonisées, multiplier les points d'exécution en affectant des ressources à toutes les entités du secteur éducatif (services déconcentrés, établissements scolaires, établissement publics autonomes) et enfin, renforcer la coordination des financements pour augmenter *in fine* l'efficacité de l'aide. De plus, l'accompagnement de la déconcentration et la décentralisation des ressources permettrait aussi d'augmenter les capacités du système éducatif et d'obtenir plus facilement des résultats à l'échelle nationale.

L'expérience du premier FCE constitue aujourd'hui un acquis institutionnel majeur pour le Burundi. Cependant, les évolutions du contexte politique, institutionnel, budgétaire et fiduciaire, intervenues depuis 2015 rendent impossible une simple reconstitution du mécanisme précédent. La présente étude devra ainsi déterminer dans quelle mesure les principes ayant fondé le succès du premier FCE peuvent être adaptés au contexte actuel, en tenant compte des réformes engagées en matière de gestion des finances publiques, de décentralisation et de pilotage sectoriel.

En 2024, l'AFD a financé une étude de capitalisation sur les fonds communs de l'éducation (afd.fr/sites/default/files/2024-11-09-15-54/FCSE_Afrique_Final.pdf), incluant l'expérience du Burundi. Cette étude a été présentée au MENRS et aux partenaires en mai 2026. Une note d'opportunité a été rédigée en ce sens, et est disponible en Annexe 1.

Planification, pilotage et coordination du secteur de l'éducation

Dans le secteur de l'éducation, les modalités actuelles de programmation et de suivi des ressources nationales et extérieures rendent encore difficile la consolidation des informations nécessaires au pilotage stratégique et coordonné du secteur. Si le Plan sectoriel de l'Éducation constitue le cadre de référence des politiques publiques, les partenaires techniques et financiers continuent de programmer, mettre en œuvre et suivre leurs interventions selon des calendriers, des nomenclatures, des outils et des procédures qui leur sont propres. À ce jour, le MENRS ne dispose ni d'un plan de travail et budget annuel consolidé retraçant l'ensemble des ressources nationales et extérieures mobilisées pour le secteur, ni d'un rapport technique et financier consolidé permettant d'apprécier la mise en œuvre du Plan sectoriel de l'Éducation et les résultats obtenus. Cette situation se traduit notamment par :

- Une prévisibilité limitée des ressources budgétaires et des contraintes de trésorerie pouvant affecter la planification et l'exécution efficace des activités prévues dans le PSE ;
- Des difficultés de transfert des ressources vers les services déconcentrés et décentralisés, et les établissements peuvent limiter la mise en œuvre effective des politiques éducatives au niveau local ;
- Une fragmentation des financements et des dispositifs de gestion, limitant la coordination des partenaires, la lisibilité des ressources mobilisées et la complémentarité des interventions ;
- L'absence de procédures harmonisées ainsi que d'outils communs de planification, de suivi et de rapportage, rendant difficile le suivi consolidé de l'exécution des activités et l'appréciation des résultats à l'échelle du secteur.

Dans ce contexte, plusieurs enjeux apparaissent déterminants pour améliorer l'efficacité de la dépense publique dans le secteur de l'éducation :

- Le renforcement de l'articulation entre la planification sectorielle, la programmation budgétaire nationale et les processus de programmation des partenaires techniques et financiers ;
- La mise en place d'un cadre harmonisé de planification, de suivi et de rapportage permettant au MENRS de disposer d'une vision consolidée des ressources, des activités et des résultats du secteur ;
- L'amélioration de la prévisibilité et de la régularité des financements, notamment au bénéfice des services déconcentrés et décentralisés, ainsi que des établissements scolaires ;
- Le développement de mécanismes de financement plus coordonnés et harmonisés, permettant de réduire la fragmentation de l'aide ;
- Le renforcement des capacités de gestion, de suivi et de reporting aux différents niveaux du système éducatif ;
- Le développement des mécanismes de financement plus coordonnés et progressivement alignés sur les systèmes nationaux, tout en assurant une maîtrise adaptée des risques fiduciaires.

Dans cette perspective, la relance d'un Fonds commun de l'Éducation constitue une opportunité pour renforcer durablement la gouvernance du secteur, améliorer les fonctions de planification, de suivi et de rapportage, et favoriser un alignement progressif des partenaires sur les procédures et structures nationales. La présente étude devra analyser les dispositifs existants afin d'identifier non seulement les risques fiduciaires susceptibles d'affecter un futur mécanisme commun, mais également les opportunités offertes par les réformes en cours de la gestion des finances publiques. Sur cette base, elle proposera un cadre harmonisé de gouvernance, de planification, de suivi et de rapportage, ainsi qu'une trajectoire progressive de mise en œuvre du mécanisme, conciliant le renforcement des systèmes nationaux avec un niveau de maîtrise des risques fiduciaires compatible avec les exigences des partenaires techniques et financiers.

Focus sur la décentralisation comme levier pour améliorer l'efficacité des investissements pour les infrastructures scolaires

La maîtrise d'ouvrage communale des infrastructures scolaires, déjà expérimentée lors du premier FCE, a bénéficié d'un accompagnement très limité de la part des partenaires au développement, alors même que la loi consacrant l'autonomie des communes est en vigueur au Burundi depuis 2012 et que le Gouvernement a réaffirmé à plusieurs reprises sa volonté de renforcer la décentralisation et les responsabilités des collectivités locales.

Dans un contexte de décentralisation progressive, le Burundi a engagé une réforme majeure de son organisation territoriale à travers la loi organique n°1/05 du 16 mars 2023 portant détermination et délimitation des entités administratives. Cette réforme prévoit notamment une réduction significative du nombre de provinces (de 18 à 5) et de communes (de 119 à 42), avec une mise en œuvre effective amorcée en 2025. Elle vise à renforcer la viabilité administrative et financière des collectivités

territoriales, à améliorer la proximité de l'action publique et à accroître l'efficacité de la gestion des services publics au niveau local.

Dans ce cadre, les communes sont appelées à jouer un rôle accru dans la mise en œuvre des politiques publiques, notamment dans le secteur de l'éducation. La loi n°1/016 du 25 mai 2015 portant modalités de transfert de compétences de l'État aux communes leur confie en particulier des responsabilités en matière de construction, d'équipement et d'entretien des infrastructures scolaires. Cette orientation s'inscrit dans une logique de territorialisation de l'action publique, visant à rapprocher la planification et la mise en œuvre des investissements des besoins exprimés au niveau local.

Parallèlement, le système éducatif burundais fait face à un déficit important d'infrastructures scolaires, se traduisant notamment par des effectifs élevés par classe et un recours fréquent à la double vacation. La satisfaction des besoins croissants en infrastructures constitue ainsi un enjeu central pour l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation, tel que souligné dans le Plan Sectoriel de l'Éducation 2022–2030.

Dans ce contexte, la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) apparaît comme une modalité susceptible de contribuer à une mise en œuvre plus efficace, plus réactive et mieux adaptée aux réalités locales des projets d'infrastructures scolaires. En rapprochant les fonctions de planification, de passation des marchés et de suivi des travaux des bénéficiaires finaux, la MOC peut favoriser une meilleure adéquation des investissements aux besoins, ainsi qu'une appropriation accrue par les acteurs locaux. Plusieurs initiatives passées ont permis d'expérimenter cette approche au Burundi, avec des résultats contrastés, mais offrant des enseignements utiles en matière d'organisation, de capacités et de gestion des risques.

Toutefois, la mise en œuvre de la MOC dans le contexte actuel soulève des enjeux importants. La réforme territoriale en cours, si elle ouvre des perspectives en matière de renforcement des capacités des collectivités territoriales, notamment à travers des communes de taille plus importante et potentiellement mieux dotées, implique également une phase de transition institutionnelle. Celle-ci se caractérise par des ajustements en cours des structures administratives, des ressources humaines et des circuits de gestion, susceptibles d'affecter temporairement la capacité des collectivités à exercer pleinement leurs compétences.

Dans ce contexte, plusieurs défis doivent être pris en compte :

- Les capacités techniques, administratives et fiduciaires des communes, notamment en matière de passation des marchés et de gestion des projets d'infrastructures ;
- La clarification des rôles et responsabilités entre les niveaux central, déconcentré et décentralisé, dans un contexte de réorganisation territoriale ;
- La sécurisation des circuits de financement et de gestion des ressources destinées aux investissements locaux ;
- La nécessité de dispositifs d'accompagnement adaptés, notamment en matière d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale ;
- L'articulation avec les mécanismes existants de financement des collectivités territoriales, en particulier le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC).

Dès lors, il apparaît nécessaire de conduire une analyse approfondie des conditions institutionnelles, techniques, opérationnelles et fiduciaires permettant d'opérationnaliser la maîtrise d'ouvrage communale pour la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires au Burundi. Cette analyse devra permettre d'identifier les modalités de mise en œuvre les plus adaptées, en tenant compte à la fois des opportunités offertes par la réforme territoriale et des risques associés à la phase de transition en cours.

Les actions de l'AFD dans le secteur de l'éducation

L'AFD est active dans le secteur de l'éducation au Burundi depuis 2006. Son engagement financier dans le secteur représente près de 120 millions d'euros, matérialisés sous formes d'aide budgétaire globale et sectorielle, mis en place et contribution au Fonds commun (en activité de 2010 à 2015), aide-projet, fonds délégués, fonds d'études ou facilités financières.

Depuis 2019, l'AFD met en œuvre le projet Twige Neza sur financement propre (4 millions d'euros) et sur financement délégué du GPE (46,9 millions de dollars). Le projet se termine en décembre 2025.

En 2022, une délégation de l'UE de 7 millions d'euros, complétée par une subvention de l'AFD de 1,5 millions d'euros, a été confiée à Expertise France, filiale du Groupe AFD, afin d'approfondir les interventions du groupe en faveur de la qualité de l'éducation notamment via le renforcement des compétences professionnelles des enseignants et des encadreurs pédagogiques de proximité avec une attention particulière sur l'enseignement du français.

Un projet d'appui au secteur de la formation professionnelle au Burundi a été approuvé par l'AFD en septembre 2024 (9 millions d'euros en 2024).

En 2025, le GPE a octroyé au Burundi 68,4 millions de dollars pour le financement de la transformation du système. Il s'agit du projet pour l'amélioration de la qualité des apprentissages au Burundi (PAQABU). Dans ce cadre, le GPE délègue une partie des fonds à l'AFD (20,8 millions de dollars) pour la mise en œuvre de la composante 1, portant sur la formation des enseignants du fondamental. Le projet a démarré en juillet 2025.

En 2026, l'AFD instruit un projet financé par une délégation de l'Union européenne de 8,5 M€ et une subvention AFD de 2,5 M€, visant à renforcer durablement le système éducatif burundais afin de favoriser l'accès, le maintien et la réussite scolaire des enfants, en particulier des filles et des publics les plus vulnérables, notamment les populations réfugiées et rapatriées, tout en renforçant la gouvernance sectorielle et la prise en compte des enjeux de genre, de santé et de bien-être.

L'AFD finance également des projets multi-pays qui sont des plateformes d'expertise régionale au service des besoins nationaux sur des dimensions clés du secteur (accompagnement des enseignants, enseignement bilingue, pilotage des systèmes…), pour lesquels le Burundi prend part (PASEC, projet de pilotage de la qualité de l'éducation UNESCO-IIPE, ELAN, APPRENDRE, Ressources Educatives).

Par ailleurs, l'AFD est membre active du Groupe Sectoriel Education (GSE) ainsi que co-lead avec la Direction générale des curricula et des innovations pédagogiques (DGCIP) du Groupe de Travail Qualité.

Financement de la présente mission

En décembre 2025, le Gouvernement du Burundi a déposé une requête de financement au Partenariat mondial pour l'Education sur le guichet System Capacity Grant (SCG) d'un montant de 1,38 MUSD et pour lequel l'AFD à été désignée agent partenaire. Ce financement devrait être octroyé au 3ème trimestre 2026. Il a pour objet de financer, entre autres, les deux études, objet des présents TDR.

Objet du marché

L'objectif de la prestation est d'accompagner l'AFD, le Ministère de l'Education nationale et de la Recherche scientifique (MENRS) et les partenaires au développement, dans la réalisation de deux études :

1. Une étude visant à relancer un Fonds commun Education (FCE) au Burundi : analyser la faisabilité et, le cas échéant, déterminer les conditions et les modalités de la mise en place d'un nouvel instrument financier commun harmonisé et aligné à la politique nationale dans le secteur de l'Education au Burundi, permettant d'agir efficacement et durablement sur une meilleure

planification, allocation, exécution, gestion et contrôle de la dépense au service et au sein du système éducatif. L'étude visera à informer les choix, proposer des scénarios et options de montage et synthétiser les décisions prises en concertation entre le Ministère en charge de l'Education (MENRS), le Ministère des Finances et du Budget et les partenaires au développement concernant le choix de l'outil, ses modalités de mise en place et son opérationnalisation – intégrant la mise en place d'un dispositif d'accompagnement et de renforcement de capacités nationales adapté.

2. Une étude de faisabilité visant à l'opérationnalisation de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) pour la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires au Burundi : analyser les conditions institutionnelles, techniques, opérationnelles et fiduciaires nécessaires à l'opérationnalisation de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) pour la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires au Burundi.

La présente mission ne vise pas uniquement à évaluer la faisabilité technique de deux réformes. Elle a pour objectif d'éclairer les décisions du Gouvernement du Burundi, de l'AFD et des partenaires techniques et financiers sur les modalités les plus pertinentes pour renforcer durablement la gouvernance, la coordination des financements du secteur de l'éducation et l'efficacité des investissements publics. Les recommandations devront être directement opérationnelles et permettre une prise de décision progressive, fondée sur une analyse des bénéfices attendus, des risques fiduciaires et des capacités institutionnelles.

Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation

1.1 Détail de la prestation attendue

La Prestation devra être réalisée conformément aux procédures internes de l'AFD et aux directives du Partenariat mondial de l'Education (GPE), et couvrir les éléments suivants :

1 – Etude pour la relance d'un Fonds commun Education (FCE) au Burundi

L'objectif général de l'étude est de concevoir un mécanisme commun de financement, dimensionné pour recevoir les ressources de tous les partenaires qui souhaitent l'abonder, utilisant, dans la mesure du possible, les structures, institutions et procédures nationales dans tous les aspects du fonctionnement du fonds, de la planification jusqu'à l'évaluation et la reddition des comptes.

Une note d'opportunité a été menée en mai 2026 et mise à disposition du consultant en Annexe 1. Cette note constitue une base documentaire et analytique pour la mission. Elle présente un premier diagnostic du contexte institutionnel, sectoriel et fiduciaire, ainsi que des orientations préliminaires pour la relance d'un Fonds commun de l'Éducation. Le consultant devra s'approprier ces travaux, les compléter, les actualiser et en apprécier de manière critique les analyses et recommandations au regard des investigations qu'il conduira et des consultations réalisées dans le cadre de la présente étude.

La présente étude sera structurée par les étapes suivantes :

- **Étape 1 : L'étude diagnostic préalable** à la création d'un fonds commun. Elle doit déterminer les principaux déficits à combler dans le système éducatif, les effets de levier que le fonds pourra actionner pour transformer le système éducatif et les mesures pour mitiger les risques opérationnels et fiduciaires (4 mois)
- **Étape 2 : La conception du fonds commun** dans tous ces aspects opératoires, budgétaires et financiers (6 mois), avec une stratégie de mise en place progressive d'un Fonds commun de l'Education, fondée sur les réformes en cours de la gestion des finances publiques, la réforme

territoriale le niveau de maturité des systèmes nationaux et une analyse actualisée des risques fiduciaires.

- **Étape 3 : L'élaboration d'une feuille de route** de création progressive d'un Fonds commun de l'Education, précisant les différentes étapes d'alignement sur les systèmes nationaux, les mesures de mitigation des risques fiduciaires, les conditions de passage d'une étape à l'autre et les réformes prioritaires à accompagner.
- **Etape 4 : La sensibilisation et la formation**

1.1. Etape 1 – Diagnostic approfondi

1.1.1. Bilan du morcellement de l'aide et ses effets sur le développement des capacités du système éducatif au Burundi

Le prestataire réalisera une analyse du morcellement de l'aide dans le secteur de l'éducation au Burundi et de ses effets sur le développement des capacités institutionnelles et opérationnelles du système éducatif. L'analyse visera à identifier les effets systémiques des projets sur la capacité du système éducatif à exercer durablement ses fonctions essentielles. Elle portera en particulier sur les processus développés dans le cadre des projets et leur niveau d'institutionnalisation au sein des structures nationales.

À titre indicatif, l'étude examinera les principales fonctions du système éducatif, notamment :

- La planification sectorielle et la programmation budgétaire ;
- L'allocation et la gestion des ressources ;
- Le financement des établissements, des infrastructures scolaires, des intrants pédagogiques et des dispositifs de soutien (cantines, appuis aux publics vulnérables) ;
- La gestion et la formation des ressources humaines ;
- L'encadrement et l'inspection pédagogiques ;
- L'évaluation des apprentissages ;
- La production et l'utilisation des données ;
- Le suivi-évaluation et le rapportage.

L'étude analysera dans quelle mesure les processus[1] mis en œuvre par les projets :

- Renforcent ou non les dispositifs nationaux existants ;
- Fonctionnent en parallèle des systèmes nationaux ;
- Ou pallient certains déficits structurels sans être institutionnalisés.

L'analyse devra enfin identifier les processus essentiels insuffisamment développés au sein du système éducatif et susceptibles de constituer des leviers prioritaires pour la mise en place d'un mécanisme de financement commun.

1.1.2. Analyse des modalités alignées de l'aide possibles dans le contexte du Burundi

Le Prestataire analysera les modalités d'aide alignées susceptibles d'être mobilisées dans le contexte du Burundi, en s'appuyant sur la définition de l'alignement issue de la Déclaration de Paris. Celle-ci implique non seulement la prise en compte des politiques et stratégies nationales, mais également – et surtout – l'utilisation des structures institutionnelles, des systèmes et des procédures nationales de gestion publique.

[1] Dans le cadre de cette étude, le terme « processus » désigne l'ensemble des approches, procédures, étapes et opérations définies et mises en œuvre par les projets, qui peuvent se substituer aux fonctions clés du système éducatif. Chaque projet tend à développer ses propres processus, souvent pour se distinguer d'autres interventions et dans la conviction de proposer l'approche la plus pertinente. Toutefois, ces processus ont généralement une durée de vie limitée à celle du projet : ils sont souvent redéfinis dans les projets suivants ou abandonnés lorsque les priorités évoluent.

L'analyse portera sur :

- Les mécanismes d'aide alignés déjà définis et opérationnels dans le pays ;
- Leur fonctionnement et leurs caractéristiques ;
- Les contraintes institutionnelles, juridiques ou opérationnelles rencontrées par les partenaires au développement pour les utiliser.

Le Prestataire accordera une attention particulière aux modalités d'aide alignées permettant à la fois une affectation effective des ressources au secteur ciblé et une certaine sanctuarisation des liquidités destinées à ce secteur.

Pour le secteur éducation, le prestataire s'appuiera sur l'étude de capitalisation du FCE/BAS au Burundi mis en veille en 2016 (cf. Annexe 2).

1.1.3. Analyse de la conduite des réformes structurelles et institutionnelles en cours dans et en lien avec le secteur de l'éducation au Burundi

Le Prestataire analysera les réformes structurelles et institutionnelles en cours dans le secteur de l'éducation au Burundi et dans les éventuels domaines qui lui sont liés. Cette analyse visera à établir un état des lieux des transformations engagées dans l'organisation et la gouvernance du système éducatif, afin d'identifier les leviers susceptibles de renforcer ses capacités opérationnelles et sa performance.

Au démarrage de la prestation, l'AFD partagera au prestataire le rapport d'analyse des inégalités de genre du système éducatif incluant une analyse sectorielle, datant de 2026, et financé par l'AFD.

Analyse de la décentralisation fonctionnelle

Le Prestataire analysera le degré de **décentralisation fonctionnelle**[2] du secteur de l'éducation. L'analyse portera notamment sur l'existence et le rôle d'établissements publics, d'agences, d'offices ou de fonds auxquels des missions éducatives sont confiées. Le Prestataire réalisera ainsi une cartographie des structures autonomes intervenant dans le secteur de l'éducation, afin d'apprécier :

- Leur rôle dans le développement du secteur ;
- Leurs potentialités et leurs marges de développement ;
- Les difficultés qu'elles rencontrent en matière de gestion, d'organisation de leurs missions et de fonctionnement.

Leur financement, qu'il provienne du budget général ou des projets financés par les partenaires techniques et financiers, devra être analysé et mis en regard des objectifs qui leur sont assignés ainsi que des activités régulières qu'elles doivent conduire.

Analyse de la décentralisation territoriale

Le Prestataire analysera ainsi dans quelle mesure la décentralisation territoriale[3] peut constituer un levier pour le développement du secteur éducatif, notamment en matière de gestion du fonctionnement

[2] La décentralisation fonctionnelle correspond à l'autonomisation de certaines missions clés du système éducatif. Cette forme de décentralisation intervient lorsque des fonctions traditionnellement exercées par l'administration centrale — telles que l'ingénierie de la formation, l'évaluation des apprentissages ou encore la formation continue des enseignants — sont confiées à des organismes disposant d'une autonomie d'action et de gestion budgétaire.

[3] La décentralisation territoriale correspond au transfert de compétences éducatives de l'État vers les collectivités territoriales, en particulier les communes et, le cas échéant, les conseils régionaux. Dans de nombreux pays, les compétences transférées concernent notamment : la gestion du fonctionnement des écoles, la construction et l'équipement des infrastructures scolaires, les dépenses de fonctionnement courant, la gestion ou le financement des cantines scolaires, plus rarement, le recrutement et la gestion des enseignants.

des écoles, d'organisation des services de cantine scolaire, d'activités périscolaires ou encore de réalisation d'infrastructures scolaires.

- Afin d'approfondir spécifiquement la question des infrastructures scolaires, **l'étude 2 concernant l'opérationnalisation de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC)** sera conduite en parallèle. Cette étude analysera les conditions nécessaires pour permettre aux communes d'assurer la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires.

Analyse de la déconcentration administrative
Le Prestataire analysera également la **déconcentration administrative**, qui constitue un second axe majeur de réforme de l'État et un potentiel levier d'amélioration de la performance du secteur de l'éducation.

Finalité de l'analyse
Au terme de cette analyse, le Prestataire devra identifier les réformes institutionnelles et organisationnelles dont l'accompagnement technique et financier apparaît nécessaire pour renforcer les capacités du système éducatif et améliorer ses performances. Cette analyse devra également permettre d'identifier les processus à développer ou à renforcer afin de soutenir ces transformations institutionnelles. Il pourra s'agir notamment :

- de procédures de transfert de ressources vers des entités autonomes ou territoriales ;
- de mécanismes de subvention ou de contractualisation ;
- de principes et règles de régulation ;
- ou encore de procédés de production et de gestion nécessaires au fonctionnement du système éducatif.

1.1.4. Analyse du système national de gestion des finances publiques incluant la passation des marchés

Le Prestataire analysera la gestion des finances publiques du Burundi en lien avec le secteur de l'éducation. Cette analyse portera à la fois sur les institutions financières nationales et leurs démembrements territoriaux (services provinciaux et locaux des finances publiques, réseau des comptables publics et dispositif de passation des marchés), ainsi que sur les services de gestion budgétaire et de passation des marchés intégrés au sein du MENRS.

Cette analyse poursuivra trois objectifs principaux :

1. Evaluer les forces et les faiblesses de la chaîne de la dépense publique (en ce compris les phases amont de programmation et de budgétisation des crédits) et du système de passation des marchés ;
2. Apprécier la capacité du système intégré de gestion des finances publiques à produire une information fiable sur l'état d'exécution des dépenses ;
3. Analyser la couverture territoriale de ces dispositifs, notamment le degré de déconcentration des services budgétaires, du réseau des comptables publics du Trésor et du contrôle des marchés publics.

L'analyse devra notamment permettre d'apprécier dans quelle mesure ces dispositifs peuvent être mobilisés par d'éventuels mécanismes de financement commun, lesquels peuvent emprunter ces circuits administratifs jusqu'à leurs niveaux territoriaux les plus fins, à condition que ceux-ci existent et soient opérationnels.

À ce titre, le Prestataire analysera en particulier :

- Le cadre réglementaire de la gestion des finances publiques et l'organisation des services budgétaires, comptables et financiers de l'État, incluant le dispositif national de passation des marchés publics ;

- La performance du système de gestion des finances publiques, en s'appuyant notamment sur les évaluations et références suivantes :
    - les rapports PEFA (2023) et CPIA (2024), en particulier pour l'analyse de la gestion des finances publiques ;
    - le rapport de diagnostic de la passation des marchés du MENRS (2024) ;
    - Le rapport d'analyse budgétaire sectoriel 2024-2025 de l'UNICEF ;
    - ainsi que toute autre évaluation pertinente disponible ;
- les réformes en cours dans le domaine de la gestion des finances publiques, qu'elles soient structurelles, institutionnelles, instrumentales (notamment digitalisation et évolution de la nomenclature budgétaire) ou procédurales (règles de programmation, d'exécution des dépenses et des marchés publics), ainsi que les appuis humains, techniques et financiers mobilisés pour leur mise en œuvre ;
- le degré de mise en œuvre de ces réformes et les perspectives d'évolution du système de gestion des finances publiques à moyen et long termes ;
- la gestion budgétaire du secteur de l'éducation, tant en matière de programmation que d'exécution des dépenses ;
- la gestion de la trésorerie de l'État et la mise en œuvre du Compte unique du Trésor (CUT) ;
- les appuis des partenaires techniques et financiers aux réformes de la gestion des finances publiques et leurs effets sur le secteur de l'éducation ;
- le cadre de dialogue existant autour des réformes de la gestion des finances publiques et son fonctionnement.

Au terme de ces analyses, le Prestataire devra formuler une appréciation argumentée des avancées et des contraintes du système de gestion des finances publiques. Il devra notamment dégager une tendance quant à l'évolution des conditions de gestion — amélioration, statu quo ou dégradation — en s'appuyant sur des éléments factuels, des références documentaires et les informations recueillies lors des entretiens réalisés dans le cadre de la mission.

1.1.5. <u>Cartographie des risques opérationnels et fiduciaires</u>

Le Prestataire analysera les risques opérationnels et fiduciaires associés à la perspective de la relance et création d'un fonds commun dans le secteur de l'éducation au Burundi. Cette analyse visera à identifier et à intégrer ces risques dès la phase de conception du fonds, afin d'en assurer la robustesse et la bonne mise en œuvre.

Analyse de risque de contre-performance

Le Prestataire analysera le risque de contre-performance opérationnelle lié à la capacité du système éducatif à planifier, concevoir et mettre en œuvre les activités du plan d'action sectoriel. L'analyse portera notamment sur :

- Les règles encadrant l'activité des structures administratives (institutionnalisation) et leur application effective ;
- Les procédés ou processus opérationnels permettant de réaliser les missions du système éducatif et de produire les services attendus (par exemple : formation des enseignants, construction de salles de classe, équipements, organisation d'ateliers, missions de suivi et d'encadrement) ;
- L'existence et l'adéquation des outils de gestion nécessaires à la réalisation, au suivi et à l'évaluation des activités ;
- L'organisation des structures éducatives constituant le système ainsi que leurs interactions avec leur environnement institutionnel ;
- Les ressources humaines disponibles, tant en termes quantitatifs (charge de travail) que qualitatifs (compétences nécessaires à la réalisation des activités).

Les déficits identifiés seront analysés au regard de leurs effets sur la production et la performance du système éducatif. Les résultats de cette analyse orienteront la conception du fonds commun, notamment à travers la définition ou la clarification des modes opératoires dans le manuel de procédures, ainsi que par des appuis techniques et des actions de renforcement des capacités.

Analyse des risques fiduciaires
Le Prestataire analysera les principaux risques fiduciaires susceptibles d'affecter la mise en œuvre du fonds commun. Ces risques peuvent notamment inclure :

- Une programmation budgétaire imparfaite, se traduisant par une inscription incomplète ou incorrecte des crédits dans le budget public (erreurs d'imputation budgétaire, confusion entre catégories économiques telles que l'investissement et les transferts, omission de crédits nécessaires) ;
- Le non-respect intentionnel des règles et procédures d'exécution des dépenses et de passation des marchés publics, à des fins personnelles ou de groupe (collusion), visant à détourner des ressources du fonds ;
- Des irrégularités dans l'application des procédures résultant d'un déficit de ressources humaines, d'une méconnaissance des règles de gestion publique, d'une mauvaise interprétation des procédures ou de pratiques irrégulières devenues institutionnalisées ;
- Des dispositifs de contrôle internes et externes et/ou d'audit insuffisamment efficaces ;
- Une déconcentration ou une décentralisation inaboutie des services budgétaires et financiers de l'État au niveau territorial, situation fréquente dans de nombreux contextes et pouvant conduire à des pratiques de gestion irrégulières ou à des difficultés de transfert des financements vers les services déconcentrés et les collectivités locales.

En complément des conclusions des évaluations existantes, telles que les rapports PEFA et CPIA, l'analyse devra donc également s'appuyer sur des entretiens approfondis avec les acteurs concernés afin d'identifier les déficits structurels et les éventuelles pratiques irrégulières qui peuvent affecter la chaîne de la dépense publique et le dispositif national de passation des marchés.

Mesures de mitigation des risques
Au même titre que les risques de contre-performance opérationnelle, les risques fiduciaires devront être pris en compte et atténués lors de la conception du fonds commun. Le Prestataire analysera notamment les modalités de mitigation pouvant inclure :

- La définition d'arrangements réglementaires et procéduraux dans les conventions de financement et dans le manuel de procédures du fonds ;
- L'introduction ou le renforcement d'outils de gestion ;
- L'amélioration des processus opérationnels afin de renforcer l'efficacité et la transparence ;
- La mise en œuvre d'actions de renforcement des capacités ;
- Un accompagnement technique adapté au niveau de risque identifié ;
- La mise en place de mécanismes de contrôle et de vérification périodiques.

1.2. Etape 2 – Conception du fonds

1.2.1. Définition d'une trajectoire progressive de mise en œuvre du Fonds commun

Au regard des constats issus du diagnostic, des réformes en cours de la gestion des finances publiques et des échanges avec les parties prenantes, le prestataire proposera une trajectoire de mise en œuvre progressive du Fonds commun de l'Éducation. Cette trajectoire précisera notamment :

- Le scénario recommandé de mise en place du Fonds commun et ses variantes éventuelles ;
- Le degré d'alignement sur les procédures et structures nationales envisageable à chaque phase de mise en œuvre ;
- Les fonctions pouvant être progressivement confiées aux institutions nationales (planification, exécution budgétaire, passation des marchés, contrôle financier, comptabilité, rapportage, audit, etc.) ;
- Les mesures de mitigation des risques fiduciaires et les dispositifs d'assistance technique associés ;
- Les évolutions du cadre juridique et règlementaire nécessaires à chaque phase de mise en œuvre ;

- Les conditions, critères et indicateurs permettant d'envisager une montée en puissance du mécanisme et un recours accru aux systèmes nationaux.

1.2.2. Confirmation du choix de l'instrument budgétaire, comptable et financier

Le Prestataire accompagnera les autorités nationales et les partenaires techniques et financiers dans la définition de l'instrument budgétaire, comptable et financier destiné à supporter le futur fonds commun.

Volet budgétaire

Le Prestataire analysera les modalités d'inscription budgétaire des ressources du fonds commun en loi de finances, en veillant à ce que les crédits du fonds soient clairement distingués des autres crédits budgétaires. L'option suivante sera examinée : compte ou budget d'affectation spéciale (BAS/CAST) : budget distinct du budget général, élaboré selon la nomenclature budgétaire nationale et géré par le Trésor.

Volet financier

Le Prestataire analysera également le schéma financier du fonds, c'est-à-dire les modalités de gestion des liquidités associées aux crédits budgétaires. Les ressources du fonds devront être sanctuarisées afin de garantir leur affectation aux activités du secteur de l'éducation. En principe, les liquidités ne devront donc pas être versées sur un compte d'opération général de l'État utilisé pour l'ensemble des dépenses publiques. Le Prestataire proposera un schéma de circulation des fonds comprenant notamment :

- L'ouverture d'un compte à la banque centrale destiné à recevoir les contributions des partenaires en devises ou en monnaie nationale ;
- Le transfert vers un compte principal en monnaie nationale destiné au paiement des dépenses du fonds ;
- La gestion de ce compte par les comptables publics responsables de l'exécution des dépenses.

Dans le cadre de la déconcentration de la gestion des finances publiques, des sous-comptes du Trésor ont déjà été ouverts au niveau des provinces et la nomination des comptables publics correspondants est prévue. Le Prestataire analysera les conditions dans lesquelles ce dispositif pourra être mobilisé pour le FCE et, le cas échéant, complété au niveau des communes ou des établissements publics disposant d'une autonomie budgétaire. Lorsque la banque du Trésor n'est pas présente localement, ces comptes pourront être ouverts dans une banque commerciale partenaire du Trésor.

Résultats attendus

Au terme de cette étape, le Prestataire devra clarifier :

- Les modalités d'inscription et de distinction des crédits du fonds en loi de finances, conformément à la nomenclature budgétaire nationale ;
- Les modalités de sanctuarisation et de gestion des liquidités du fonds ;
- Les comptes bancaires à ouvrir et leur articulation ;
- Les institutions responsables de la gestion et de l'alimentation des comptes ;
- Les modalités de production et de transmission périodique des situations bancaires et des relevés de comptes.

1.2.3. Appui à la préparation du cadre juridique et réglementaire du FCE

Sur la base du dispositif retenu, le Prestataire analysera les éventuelles adaptations du cadre juridique et réglementaire nécessaires à la création et au fonctionnement du FCE. Il identifiera les textes à élaborer ou à modifier et, le cas échéant, préparera les projets de textes correspondants en concertation avec les administrations compétentes. Il pourra également appuyer les consultations techniques organisées pendant la durée de la prestation. La validation et l'adoption de ces textes relèveront des autorités compétentes.

1.2.4. Définition des modes opératoires

Le Prestataire accompagnera les autorités nationales et les partenaires techniques et financiers dans la définition des modes opératoires du fonds commun. Cette définition devra s'appuyer sur les résultats du diagnostic approfondi réalisé en amont de la conception du fonds, qui aura permis d'identifier les principaux déficits de fonctionnement du système éducatif.

À titre indicatif, les principaux modes opératoires à définir dans le cadre du fonds pourront inclure notamment :

- Les procédures de planification sectorielle et de rapportage des structures centrales et déconcentrées ;
- Les mécanismes de financement des services déconcentrés du secteur de l'éducation ;
- Les modalités de subventionnement des comités de gestion scolaire, des établissements de formation ou des universités, selon le cas ;
- Les mécanismes de transfert de la maîtrise d'ouvrage aux collectivités territoriales lorsque cela est applicable ;
- Les modalités de subventionnement des établissements publics ou organismes parapublics chargés de missions éducatives ;
- Les mécanismes de contractualisation des objectifs et des financements avec les structures bénéficiaires, notamment pour les dotations et subventions aux institutions éducatives.

La définition de ces mécanismes devra veiller à éviter la mise en place de procédures excessivement complexes, susceptibles de générer une charge administrative disproportionnée pour les personnels chargés de leur mise en œuvre. Les exigences documentaires et les outils de gestion devront donc rester proportionnés aux capacités administratives existantes, en privilégiant des formats simples et opérationnels.

1.2.5. Définition des appuis techniques

Sur la base des travaux réalisés, le Prestataire proposera le dimensionnement des appuis techniques nécessaires au fonctionnement et à la montée en puissance du fonds commun.

1.2.5.1. Appuis techniques essentiels au fonctionnement du fonds

La première étape consistera à identifier les appuis techniques indispensables au bon fonctionnement du fonds commun pour les trois piliers opérationnels du fonds : la gestion des ressources financières du fonds (exécution des dépenses, comptabilité et rapportage budgétaire, comptable et financier), la planification et le rapportage des activités et la passation des marchés publics.

Le Prestataire proposera un plan de renforcement des capacités afin d'identifier les besoins d'appui technique dans les différents domaines afin de répondre aux déficits de capacités et mitiger les risques fiduciaires et opérationnels identifiés aux étapes précédentes. Les appuis devront soutenir la montée en puissance des services centraux, déconcentrés et décentralisés afin de leur permettre d'exécuter les ressources du fonds et de produire les documents nécessaires au pilotage du secteur (plans d'action, rapports techniques et financiers, dossiers de passation de marchés, etc.).

L'assistance technique devra être conçue principalement comme un dispositif d'accompagnement et de transfert de compétences, fondé notamment sur le développement d'outils adaptés, des formations régulières et des approches d'apprentissage par la pratique (« learning by doing »). Elle sera positionnée au sein des administrations publiques concernées.

Gestion des ressources financières

Les appuis techniques devront répondre aux déficits fréquemment observés dans la gestion financière publique, notamment :

- Une intégration incomplète des systèmes d'information budgétaires et comptables ;
- Des difficultés de fiabilité et de conservation des données financières ;
- Des retards ou insuffisances dans la production de rapports financiers consolidés.

Selon le niveau de capacité du système national, des appuis comptables pourront être mobilisés pour assurer la fiabilité des données financières, les rapprochements comptables, l'archivage des pièces justificatives et la production des rapports financiers dans les délais requis.

Passation des marchés
Le Prestataire proposera un dispositif d'appui adapté, comprenant notamment :

- Le renforcement des capacités des structures centrales et déconcentrées en charge des marchés ;
- La mobilisation d'expertises spécialisées pour certains types de marchés (infrastructures, manuels scolaires, accords-cadres, etc.) ;
- La définition ou l'adaptation des documents-types de passation des marchés à utiliser dans le cadre du fonds.

Planification et rapportage
Des appuis techniques seront également nécessaires pour renforcer les capacités de planification et de programmation budgétaire du secteur, ainsi que les pratiques de rapportage technique et financier. Ces appuis devront permettre :

- D'aligner les cycles de planification sectorielle avec le calendrier budgétaire national ;
- D'améliorer la programmation des activités et des crédits ;
- De renforcer les pratiques de suivi et de rapportage, notamment au niveau des services déconcentrés.

1.2.5.2. Appuis techniques complémentaires

Au-delà des trois piliers du fonds, d'autres appuis techniques pourront être mobilisés en fonction des réformes institutionnelles en cours et des besoins du système éducatif.

Appuis aux réformes de déconcentration et de décentralisation
Des appuis spécifiques pourront être nécessaires pour accompagner :

- La déconcentration des fonctions éducatives vers les services territoriaux ;
- La décentralisation des compétences éducatives vers les collectivités locales, notamment en matière de gestion des infrastructures scolaires ou de financement des écoles.

❖ Afin d'approfondir spécifiquement la question des infrastructures scolaires, **l'étude 2 concernant l'opérationnalisation de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC)** sera conduite en parallèle. Cette étude analysera les conditions nécessaires pour permettre aux communes d'assurer la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires.

Appuis aux fonctions éducatives
Des appuis techniques pourront également concerner certaines fonctions éducatives (carte scolaire, formation des enseignants, réformes curriculaires, stratégies d'équité, etc.). Toutefois, ces appuis devront rester secondaires au démarrage du fonds, l'objectif prioritaire étant d'abord de mettre en place les processus opérationnels permettant au système éducatif de fonctionner efficacement.

Modalités de mobilisation de l'assistance technique
Enfin, le Prestataire formulera des recommandations sur les modalités de mobilisation de l'assistance technique.

1.2.6. Définition des mesures de gestion des risques opérationnels et fiduciaires

Sur la base des analyses précédentes, le Prestataire proposera un dispositif de gestion des risques opérationnels et fiduciaires associés au fonctionnement du fonds commun, notamment :

- L'introduction de règles ou de tâches supplémentaires dans le manuel de procédures du fonds afin de renforcer certains contrôles, sans modifier les procédures nationales d'exécution des dépenses et de passation des marchés ;
- Le renforcement des fonctions nationales de contrôle de la dépense (directions administratives et financières, postes comptables, contrôle budgétaire, etc.) ;

- La mobilisation des corps de contrôle interne de l'État (inspection générale des finances, inspection générale d'État ou structures équivalentes), dont les interventions pourront être financées par le fonds ;
- La réalisation d'audits externes périodiques par un cabinet indépendant ou par l'institution supérieure de contrôle (Cour des comptes ou équivalent), lorsque cela est possible.

De plus, le Prestataire proposera les mécanismes institutionnels de coordination et de dialogue nécessaires au pilotage du fonds commun.

1.2.7. Elaboration du manuel de procédures du fonds commun

Le Prestataire élaborera le manuel de procédures du fonds commun éducation (FCE) au Burundi une fois les principales étapes de conception du fonds finalisées. Ce manuel constituera le document de référence définissant les règles et les modalités de fonctionnement du fonds pour l'ensemble des parties prenantes, y compris les partenaires au développement. Il devra notamment préciser :

- Les dispositions permettant de sanctuariser, d'affecter et de tracer les ressources du fonds au bénéfice du secteur de l'éducation ;
- Les mesures de mitigation des risques opérationnels et fiduciaires ;
- Les principales étapes des procédures nationales d'exécution des dépenses et de passation des marchés, sans reproduire intégralement les textes réglementaires existants ;
- Les modes opératoires définis pour renforcer les capacités de planification et de mise en œuvre du programme sectoriel ;
- Les mécanismes de coordination, de suivi et de régulation du fonctionnement du fonds.

1.2.8. Développement d'outils complémentaires pour le lancement du FCE

Le Prestataire appuiera le développement d'outils opérationnels nécessaires au lancement du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE), en particulier dans le cadre du renforcement de la déconcentration et de la décentralisation du système éducatif.

À ce titre, le Prestataire réalisera un état des lieux des mécanismes de subvention aux établissements scolaires financés sur le Budget Général de l'État (BGE). Cette analyse portera notamment sur :

- La répartition et l'allocation des subventions aux écoles ;
- Le circuit de la dépense publique associé à ces subventions ;
- Les modalités de gestion et les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre.

Sur la base de cette analyse, le Prestataire proposera un mode opératoire formalisant la procédure de subvention aux écoles, couvrant les différentes étapes du processus, notamment la planification, la répartition, le transfert, le suivi et le rapportage des subventions.

Afin de permettre le démarrage effectif du FCE, le Prestataire accompagnera également les acteurs de mise en œuvre dans la préparation des principaux outils opérationnels nécessaires au lancement du fonds, notamment :

- L'élaboration d'une planification annuelle du secteur de l'éducation (plan d'action analytique) intégrant les ressources du FCE ;
- La définition des maquettes budgétaires du FCE, traduisant le plan d'action en lignes de crédits selon la nomenclature budgétaire nationale (nature économique, fonction et destination), afin de permettre l'inscription des ressources du fonds en loi de finances initiale ou rectificative ;
- L'appui à l'élaboration du plan de passation des marchés du FCE ;
- L'élaboration d'un projet de protocole de financement, de formaliser les règles communes à tous les partenaires et au MENRS quant au financement, au suivi, à la régulation et au contrôle du fonds.
- Un plan de renforcement des capacités des structures responsables de la mise en œuvre du fonds.

Ces appuis devront permettre de disposer des outils et des capacités nécessaires pour assurer un démarrage effectif et sécurisé du Fonds Commun pour l'Éducation.

1.3. Etape 3 – Feuille de route pour le démarrage du fonds commun

Le **Prestataire** élaborera une feuille de route opérationnelle pour la mise en place et le démarrage du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE) au Burundi, sur la base des résultats des phases précédentes de conception du fonds. Cette feuille de route devra définir les principales étapes nécessaires à la mise en œuvre du fonds, les responsabilités institutionnelles, le calendrier indicatif de mise en œuvre et les ressources techniques à mobiliser.

Elle précisera notamment :

- Les préalables institutionnels et réglementaires nécessaires à la mise en place du fonds ;
- Les modalités d'intégration budgétaire et financière du FCE dans les systèmes nationaux ;
- La mise en place des dispositifs opérationnels (manuel de procédures, modes opératoires, planification et rapportage) ;
- La mobilisation des appuis techniques et des actions de renforcement des capacités ;
- Les mécanismes de gouvernance, de coordination et de dialogue entre les parties prenantes ;
- Les mesures de gestion des risques et les dispositifs de contrôle.

1.4. Etape 4 – Sensibilisation et formation

Dans le but de faciliter la prise en main du FCE et de son manuel par les services associés, le prestataire élaborera des outils simples, visuels et faciles à utiliser, pour accompagner les efforts des autorités pour disséminer l'information et accompagner les efforts de renforcement des capacités. Les outils pourront prendre des formats divers (fascicules/ fiches techniques/ présentations/ modules ou tout autre format jugé utile et facile d'utilisation).

L'offre technique devrait présenter les premières idées, qui seront complétées et perfectionnées pendant les travaux. Le format (nombre, type etc.) sera finalisé sur la base des expressions des besoins des partenaires. La proposition finale fera l'objet d'une approbation par l'AFD.

Les outils seront testés lors des premières séances/ atelier / regroupement, qui auront un but de les éprouver autant que d'amorcer les formations du noyau de personnes clés. A titre provisoire, sont proposées les deux formats suivants :

1) Une formation pratique sur le manuel de procédure et le fonctionnement du programme pour les techniciens du MENRS au niveau central. L'accent sera sur les ***procédures d'opérations***.
2) Une formation sur l'exécution du CAST et le manuel pour les techniciens du MFBEN et du MENRS en charge de l'exécution au niveau central. L'accent sera sur les ***procédures d'exécution***.

La formation devra être dispensée aux personnes ressources du niveau central (entre 10-20 personnes/ atelier/ regroupement). La liste des participants sera à établir en cours de la prestation et sur la base d'une proposition des ministères et de l'AFD.

Approche méthodologique pour l'étude 1 :

Les acteurs suivants seront associés à l'ensemble des étapes de l'étude, notamment lors des réunions de lancement, de la collecte des données quantitatives et qualitatives, ainsi que lors des restitutions des constats provisoires et des résultats définitifs :

- Le Ministère des Finances, du Budget et de l'Économie Numérique ;

- Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique ;
- Le Ministère de l'Intérieur, du Développement communautaire et de la Sécurité Publique ;
- Le groupe sectoriel de l'éducation (GSE) ;
- Les partenaires au développement.

Pour le diagnostic approfondi (étape 2), la méthodologie de travail du Prestataire reposera sur :

- Une connaissance des modalités de l'aide dans leur diversité, une capacité d'analyse des projets de développement, de leurs forces et faiblesses dans les appuis qu'ils apportent au secteur de l'éducation, la charge de travail qu'ils font peser sur la chaîne PPBSE des Ministères en charge de l'éducation ;
- Une étude documentaire approfondie sur les réformes transversales impactant l'organisation, les capacités, les règles, les institutions du secteur de l'éducation, ou plus globalement l'évolution de la performance des acteurs nationaux dans la mise en œuvre du programme sectoriel ;
- Des focus groupes sur les thématiques prioritaires suivantes : les modalités de l'aide existantes, leurs particularités, forces et faiblesses, les réformes institutionnelles de la décentralisation au sens large, territoriale et fonctionnelle, de la déconcentration, de l'externalisation des missions de service public vers le secteur privé (délégation, concession, partenariats…), les missions du secteur de l'éducation et leur exercice, les modes opératoires essentiels, leur existence, forces et faiblesses, les instruments financiers, leurs fonctions et rôles dans le développement du secteur, les déficits de mode opératoire ;
- Des entretiens individuels notamment avec les décideurs des Ministères sectoriels, les responsables du ministère des finances dans les quatre domaines clés que sont le budget, la comptabilité publique, la trésorerie, le contrôle budgétaire et financier, ex ante et ex post.

Aussi, un dialogue particulier est à construire avec le Ministère des finances lors de rencontre de travail dédiées, particulièrement pour la conception du fonds (étape 3). Les thèmes à parcourir avec le ministère, en priorité, seront les suivants :

- L'affectation des ressources et les options budgétaires (compte et budget d'affectation spéciale, intégration des lignes de crédits dans le budget général, marquage des lignes, intégration dans la nomenclature de budget programme (programme, action, activité…)
- La traçabilité des paiements à chaque poste comptable ;
- La préservation des liquidités du fonds dans des comptes bancaires dédiés, le schéma de compte à compte de liquidités, les questions de change, de dépréciation et valorisation monétaires ;
- Les risques fiduciaires et leur mitigation.

Autant que possible, ces questions seront aussi des sujets de dialogue entre les partenaires techniques et financiers afin d'intégrer les contraintes, approches, principes, doctrines, normes de chaque agence et leur appréhension de l'affectation des ressources et des risques fiduciaires.

Enfin, la conception de ces modes opératoires devra être réalisée en étroite collaboration avec les personnels des ministères en charge de l'éducation et, lorsque nécessaire, avec les services compétents du ministère des finances.

2 – Etude de faisabilité pour le transfert des constructions scolaires vers les communes

L'objectif général de l'étude est d'analyser la faisabilité de la mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) pour la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures scolaires au Burundi, dans un contexte de renforcement de la décentralisation marqué notamment par la réforme récente de l'organisation territoriale.

L'étude visera à identifier les conditions institutionnelles, techniques, opérationnelles et fiduciaires permettant d'opérationnaliser la MOC de manière progressive, sécurisée et adaptée aux capacités

des collectivités territoriales, en tenant compte de la phase de transition liée à la réorganisation administrative en cours.

La présente étude sera est structurée par les étapes suivantes :

- **Étape 1 : L'étude diagnostic préalable** à la mise en place de la MOC
- **Étape 2 : La conception de l'outils** dans tous ces aspects opératoires, budgétaires et financiers
- **Étape 3 : L'élaboration d'une feuille de route pour la mise en place de la MOC**

2.1. Etape 1 – Diagnostic approfondi

Cette première étape vise à établir un diagnostic approfondi des conditions d'opérationnalisation de la maîtrise d'ouvrage communale pour les infrastructures scolaires. Cette étude permettra notamment d'établir un état des lieux des interventions existantes en appui aux communes et d'identifier les mécanismes institutionnels et financiers permettant le transfert effectif des compétences en matière de construction, de réhabilitation et d'équipement des salles de classe.

2.1.1. Analyse du cadre juridique et institutionnel

Le Prestataire analysera le cadre juridique et institutionnel régissant la décentralisation et la gestion des infrastructures scolaires, en tenant compte des évolutions induites par la réforme territoriale.

Cette analyse portera notamment sur :

- Les responsabilités attribuées aux communes dans le secteur de l'éducation et de la formation ;
- Les relations fonctionnelles et les interdépendances entre les communes et les services déconcentrés et centraux du MENRS ;
- Le niveau d'autonomie des communes dans la mise en œuvre des projets de construction scolaire, notamment en matière de choix des sites (carte scolaire), de respect des normes techniques et environnementales, de suivi des travaux et de recours à l'assistance à maîtrise d'ouvrage communale (AMOC).

Une attention particulière sera portée à la clarification des circuits de décision et des responsabilités, dans un contexte de réorganisation administrative.

2.1.2. Analyse des capacités des communes

Le Prestataire évaluera les capacités des communes à exercer des fonctions de maîtrise d'ouvrage des infrastructures scolaires. Cette analyse couvrira les dimensions techniques, administratives, organisationnelles et fiduciaires.

Elle portera en particulier sur :

- Les capacités en matière de passation des marchés publics ;
- Les ressources humaines disponibles et qualifiées, notamment les profils techniques et administratifs (ingénieurs communaux, techniciens, agents de suivi) ;
- Les capacités de planification et de gestion des projets de construction ;
- Les dispositifs de suivi et de contrôle des chantiers et de gestion des entreprises prestataires ;
- Les outils de gestion et de reporting existants.

L'analyse devra également mettre en évidence les disparités entre communes, notamment au regard de leur taille, de leur localisation et des ressources dont elles disposent, afin d'identifier les conditions d'une éventuelle différenciation des modalités de mise en œuvre de la MOC.

2.1.3. Analyse du rôle des institutions nationales

Le Prestataire analysera le rôle des institutions nationales intervenant dans le financement et l'accompagnement des collectivités territoriales, en particulier le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC).

Le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC), créé par le décret n°100/260 du 30 août 2007 et réorganisé notamment par le décret n°100/270 du 22 novembre 2013, constitue un instrument central de financement des collectivités territoriales.

Cette analyse portera sur :

- Le mandat, la gouvernance et le fonctionnement du FONIC ;
- Ses mécanismes de transfert de ressources aux communes ;
- Ses capacités fiduciaires, administratives et opérationnelles ;
- Son rôle potentiel dans le financement et/ou l'accompagnement des investissements en infrastructures scolaires.

Le Prestataire analysera également l'articulation entre ces dispositifs et les structures du MENRS, notamment au niveau déconcentré.

En complément, le Prestataire analysera également les dispositifs d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale (AMOC) mobilisables, notamment à travers :

- Des ONG ;
- Des projets ;
- Des structures spécialisées (y compris confessionnelles ou privées).

Ces options seront analysées comme alternatives ou compléments au FONIC, en fonction des capacités identifiées et des risques associés.

2.1.4. Analyse des modalités actuelles de mise en œuvre des infrastructures

Le Prestataire analysera les modalités actuelles de mise en œuvre des infrastructures scolaires au Burundi, en identifiant les différents modes de maîtrise d'ouvrage mobilisés (centralisés, déconcentrés, délégués ou communaux). Cette analyse visera à apprécier les forces et les limites des dispositifs existants, leur niveau d'institutionnalisation, ainsi que leur contribution au renforcement des capacités nationales.

Compte tenu du caractère encore limité et peu documenté des expériences de maîtrise d'ouvrage communale dans le secteur de l'éducation, le Prestataire accordera une attention particulière à l'identification et à l'analyse des pratiques existantes, y compris dans d'autres secteurs ou dans le cadre de projets appuyés par les partenaires techniques et financiers, afin d'en tirer des enseignements opérationnels.

En complément, le Prestataire réalisera une cartographie des interventions des partenaires techniques et financiers dans les domaines de la décentralisation et des infrastructures scolaires (et infrastructures publiques plus largement). Cette analyse permettra d'identifier les principaux acteurs et leurs modalités d'intervention, de recenser les dispositifs d'appui existants, de capitaliser les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et de mettre en évidence les synergies possibles avec les interventions menées dans le secteur de l'éducation.

2.1.5. Analyse des risques

Le Prestataire analysera les risques associés à la mise en œuvre de la MOC, en tenant compte du contexte institutionnel et opérationnel.

Cette analyse portera notamment sur :

- Les risques opérationnels liés aux capacités des communes et à la mise en œuvre des projets ;
- Les risques fiduciaires liés à la passation des marchés et à la gestion des ressources ;
- Les risques liés aux circuits de financement ;
- Les risques associés à la phase de transition institutionnelle en cours.

2.2. Etape 2 – Développement des procédures pour la maîtrise d'ouvrage communale (MOC)

Sur la base du diagnostic établi à l'étape 1, le Prestataire proposera un dispositif opérationnel complet pour la mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage communale dans le secteur de l'éducation. Cette étape visera à définir les procédures, les outils et les mécanismes institutionnels, opérationnels et financiers permettant d'assurer un transfert effectif, progressif et sécurisé de la maîtrise d'ouvrage des infrastructures scolaires vers les communes.

Au terme de cette étape, le Prestataire produira un dispositif opérationnel complet pour la mise en œuvre de la MOC, incluant :

- Une procédure détaillée de mise en œuvre ;
- Un schéma de financement et de gestion des ressources ;
- Un dispositif structuré d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale ;
- Une matrice de gestion des risques fiduciaires et opérationnels.

2.2.1. Elaboration de la procédure MOC

Le Prestataire élaborera une procédure détaillée encadrant la mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage communale pour la construction, la réhabilitation et l'équipement des salles de classe.

Cette procédure devra être conçue comme un dispositif complet de transfert de la maîtrise d'ouvrage, et non comme un simple mécanisme d'exécution financière. Elle précisera les rôles et responsabilités des différents acteurs, notamment le MENRS, les communes, les services déconcentrés, les structures d'assistance à maîtrise d'ouvrage communale (AMOC) et, le cas échéant, le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC).

Le Prestataire définira en particulier les modalités de mise en œuvre des principales étapes du processus, incluant :

- La contractualisation de l'assistance à maîtrise d'ouvrage communale (AMOC), sous la responsabilité du MENRS ;
- L'identification des besoins et des sites de construction ou de réhabilitation, en articulation avec les outils de planification sectorielle (notamment la carte scolaire) ;
- La validation des projets et la programmation des investissements ;
- La préparation et la signature des conventions de financement entre le MENRS et les communes ;
- La préparation et la passation des marchés (travaux, maîtrise d'œuvre, équipements) ;
- L'exécution des marchés, incluant le suivi technique et administratif des travaux ;
- L'exécution financière des conventions, selon les modalités retenues ;
- La réception des travaux et des équipements.

La procédure devra également préciser les modalités de coordination entre les acteurs, ainsi que les mécanismes de supervision et de contrôle à chaque étape du processus.

2.2.2. Définition du circuit financier et des modalités de gestion des ressources

Le Prestataire définira les modalités de financement des investissements réalisés dans le cadre de la MOC, en veillant à assurer la traçabilité, la sécurisation et l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Cette analyse devra notamment préciser :

- Les circuits de transfert des ressources entre le MENRS et les communes ;
- Les modalités de gestion des fonds au niveau communal ;
- Les mécanismes de suivi et de reporting financier ;
- Les dispositifs de contrôle interne et externe.

Le Prestataire analysera en particulier le rôle que pourrait jouer le FONIC dans la gestion des flux financiers, soit en tant que canal de financement, soit en tant que dispositif d'accompagnement, en tenant compte de ses capacités et des risques identifiés.

Le schéma financier proposé devra être adapté aux capacités des communes et compatible avec le cadre national de gestion des finances publiques.

2.2.3. Définition des modalités d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale (AMOC)

Le Prestataire définira les modalités de mise en œuvre de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale, condition essentielle à l'opérationnalisation de la MOC.

Il précisera :

- Les fonctions attendues de l'AMOC (appui technique, passation des marchés, suivi des travaux, appui à la gestion financière, etc.) ;
- Les profils des structures ou acteurs susceptibles d'assurer cette fonction ;
- Les modalités de contractualisation de l'AMOC par le MENRS ;
- Les conditions de mobilisation et de financement de cette assistance.

Le Prestataire analysera les différentes options possibles (FONIC, ONG, projets, bureaux d'études, autres structures spécialisées) et proposera des modalités adaptées au contexte burundais, voire aux différentes provinces.

2.2.4. Elaboration d'une matrice de gestion des risques

Le Prestataire élaborera une matrice d'identification et de mitigation des risques associés à la mise en œuvre de la MOC.

Cette matrice couvrira notamment :

- Les risques fiduciaires (passation des marchés, gestion financière, détournement des ressources) ;
- Les risques opérationnels (qualité des travaux, respect des délais, capacités techniques) ;
- Les risques institutionnels (clarification des rôles, coordination entre acteurs) ;
- Les risques liés à la phase de transition administrative en cours.

Pour chaque risque identifié, le Prestataire proposera des mesures de mitigation adaptées, intégrées dans les procédures proposées.

2.3. Étape 3 : L'élaboration d'une feuille de route pour la mise en place de la MOC

Le Prestataire élaborera une feuille de route opérationnelle pour le démarrage et le déploiement progressif de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) pour les infrastructures scolaires au Burundi, sur la base des résultats des phases précédentes de diagnostic et de conception du dispositif.
Cette feuille de route visera à traduire le dispositif défini à l'étape 2 en un plan de mise en œuvre concret, en précisant les étapes clés, les responsabilités des acteurs et le calendrier indicatif de déploiement.

Elle précisera notamment :

- Les étapes séquentielles nécessaires au démarrage de la MOC, depuis la phase préparatoire jusqu'au lancement des premiers projets ;
- La répartition des rôles et responsabilités entre les différents acteurs (MENRS, communes, structures d'AMOC, services déconcentrés, etc.) pour chaque étape du processus ;
- Un calendrier indicatif de mise en œuvre, incluant les jalons clés et les délais associés ;
- Les actions prioritaires à engager pour rendre le dispositif opérationnel (mobilisation des acteurs, contractualisation de l'AMOC, sélection des communes pilotes, etc.) ;
- Les conditions pratiques de lancement d'une phase pilote (choix des communes, volume d'investissements, modalités de suivi) ;
- Les besoins immédiats en appui technique et en renforcement des capacités pour accompagner le démarrage ;
- Les principaux points de vigilance et mesures d'accompagnement pour sécuriser les premières phases de mise en œuvre.

Approche méthodologique pour l'étude 2 :

Les acteurs suivants seront associés à l'ensemble des étapes de l'étude, notamment lors des réunions de lancement, de la collecte des données qualitatives et quantitatives, ainsi que lors des restitutions des constats provisoires et des résultats définitifs :

- Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) ;
- Le Ministère de l'Intérieur, du Développement communautaire et de la Sécurité Publique ;
- Le Ministère des Finances, du Budget et de la Planification économique ;
- Le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC) ;
- Les collectivités territoriales (échantillon de communes) ;
- Le groupe sectoriel de l'éducation (GSE) ;
- Les partenaires techniques et financiers.

Pour l'étude diagnostic (étape 1), la méthodologie du Prestataire reposera sur :

- Une analyse documentaire approfondie du cadre juridique, institutionnel et opérationnel de la décentralisation, ainsi que des politiques et stratégies sectorielles en matière d'infrastructures scolaires ;
- Une revue des expériences existantes de mise en œuvre de projets d'infrastructures au niveau local, y compris dans d'autres secteurs, afin d'en tirer des enseignements opérationnels ;

- Des entretiens semi-directifs avec les acteurs institutionnels (MENRS, ministères concernés, FONIC, services déconcentrés) et les partenaires techniques et financiers ;
- Des consultations auprès d'un échantillon de communes, incluant des visites de terrain, afin d'évaluer les capacités techniques, organisationnelles et fiduciaires au niveau local ;
- Des échanges ciblés avec les structures susceptibles d'assurer l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale (AMOC).

Pour la phase de conception du dispositif (étape 2), la méthodologie reposera sur :

- Une analyse comparative des différents scénarios de mise en œuvre de la MOC, au regard des capacités des acteurs et des risques identifiés ;
- Des ateliers de travail avec les parties prenantes pour définir les modalités opérationnelles, les rôles et responsabilités des acteurs et les circuits de financement ;
- Un dialogue spécifique avec le Ministère des Finances et le FONIC sur les modalités de transfert des ressources, les circuits financiers et les mécanismes de contrôle ;
- L'élaboration progressive des procédures, en concertation avec les acteurs concernés, afin de garantir leur faisabilité et leur appropriation.

Pour l'élaboration de la feuille de route (étape 3), la méthodologie reposera sur :

- La formalisation des étapes de mise en œuvre à partir du dispositif retenu ;
- L'identification des actions prioritaires pour le démarrage, en concertation avec les acteurs ;
- La définition d'un calendrier réaliste de déploiement ;
- L'organisation d'un atelier de validation avec les parties prenantes.

Autant que possible, l'ensemble du processus reposera sur une approche participative, associant étroitement les acteurs nationaux et locaux, afin de garantir l'appropriation des résultats et la faisabilité des recommandations.

2.4. Conditions d'exécution de la prestation

L'interlocutrice dédiée du prestataire sera la Responsable d'Equipe Projet de la division EFE basée au Siège de l'AFD. Le Prestataire travaillera en appui à l'équipe de l'agence AFD à Bujumbura, et l'équipe projet du siège de l'AFD (division citoyens et institutions (CIN) et particulièrement le pôle financements budgétaires).

La prestation s'exécutera à travers des missions de terrain au Burundi, notamment pour faciliter les échanges en face à face avec les parties prenantes au projet, ainsi qu'à travers un appui à distance (analyse des documents, rédaction des rapports, etc.). Les dates de mission seront fixées en accord avec l'Agence et les termes de référence de chacune d'elles seront validés par l'AFD en amont de la mission.

2.5. Méthodologie générale attendue

Le candidat devra inclure dans sa proposition technique un descriptif des modalités de travail, un plan de travail précisant la méthodologie détaillée envisagée en tenant compte des éléments présentés dans les TDR, éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées, le calendrier des missions, ainsi que le volume de la prestation.

Le candidat fera également une proposition financière sur la base des modèles de l'AFD, en décomposant les prix du marché. Dans l'éventualité où les missions ne pourraient pas avoir lieu du fait de la situation sanitaire ou sécuritaire, seuls les hommes/jours effectués à distances seront facturés et leur nombre confirmé au préalable avec l'AFD.

La mission démarrera par une réunion de cadrage et se terminera par un débriefing détaillé en visioconférence.

Pour les missions de terrains, les travaux seront organisés selon les étapes suivantes :

- Trois semaines avant la mission, le partage des TDR et du programme de mission de mission, à l'AFD
- Deux semaines avant la mission, le partage d'un document d'information sur l'avancement de la mission à l'AFD
- Le premier jour de la mission, une réunion de cadrage avec l'AFD et réunion de cadrage avec les autorités ;
- Les travaux sur place en fonction des résultats spécifiques cherchés, avec des ateliers si besoin ;
- En fin de mission, la restitution auprès des autorités et l'AFD,
- La rédaction des livrables.

Le contrat sera effectué en euros sur la base d'un budget en dollars.

Le Prestataire soumettra un budget pour la réalisation de chaque livrable, ventilé par étape. Cette proposition sera adaptée par les Consultants au regard de leur méthodologie et du calendrier prévisionnel.

La proposition devra inclure dans la répartition budgétaire les frais destinés aux aspects logistiques, notamment pour le défraiement du transport des contreparties et pour l'organisation des ateliers de travail/restitution (réservation de la salle, collations, frais de transports et repas).

2.6. Durée estimée de la prestation

Le démarrage de la prestation est prévu au mois de novembre 2026, **par une mission sur place**, et se déroulera sur une durée estimative de 18 mois.

A titre **indicatif**, le nombre de jours de travail est estimé à :

- **160 h/j d'expertise pour l'étude n°1 – Relance d'un FCE**
- **80 h/j pour l'étude n°2 – Mise en place d'une MOC**

2.7. Livrables attendus

La prestation donnera lieu à la production de livrables distincts pour chacune des deux études, ainsi qu'à des restitutions intermédiaires permettant d'assurer un suivi étroit des travaux et une validation progressive des résultats.

A. Livrables relatifs à l'étude 1 – Relance du Fonds Commun pour l'Education (FCE)

Les livrables attendus sont les suivants :

1. Une **note de démarrage** émis après la réunion de cadrage. Cette note doit décrire la méthodologie, détaillant l'approche retenue pour la satisfaction des objectifs de cette étude et les attentes pour l'implication des différentes parties et l'organisation de la mission (documentation, entretiens, etc.), ainsi que le plan de travail éventuellement réactualisé du consultant. Ce rapport est produit un mois après le début de la prestation.

2. **Un rapport de diagnostic approfondi** incluant les analyses conduites à l'étape 1, et une n**ote de cadrage sur les options de conception du fonds.** Cette note présentera les principaux scénarios envisagés pour la structuration du FCE, et les règles de base sur les plans techniques, fiduciaires et procéduraux. Ce rapport sera discuté dans le cadre d'un atelier à Bujumbura.

3. **Un rapport de conception du Fonds Commun pour l'Education** (FCE) qui détaillera les points attendus dans l'étape 2.

4. **Le manuel de procédures du FCE, les outils opérationnels de démarrage, la feuille de route opérationnelle pour le démarrage du FCE, et la proposition de stratégie de renforcement de capacités des acteurs.** Ces outils seront présentés et discutés dans le cadre d'un atelier à Bujumbura.

5. **Les supports/outils pratiques, simples et faciles d'utilisation, destinés à accompagner la prise en main du FCE** et de son manuel de procédures par les acteurs concernés (fascicules, modules de formation, tout autre support jugé pertinent).

6. Un **rapport final** de l'étude (en version électronique), qui comprendra un résumé exécutif de 5 pages maximum qui fera ressortir l'essentiel des constats et des recommandations de l'étude et sera accompagné en annexes des différents livrables et outils nécessaires au démarrage de l'instrument (manuel de procédures, protocole d'entente, lettre de cadrage, canevas de documents).

B. Livrables relatifs à l'étude 2 – Maîtrise d'ouvrage communale (MOC)

Les livrables attendus sont les suivants :

1. Une **note de démarrage** émis après la réunion de cadrage. Cette note doit décrire la méthodologie, détaillant l'approche retenue pour la satisfaction des objectifs de cette étude et les attentes pour l'implication des différentes parties et l'organisation de la mission (documentation, entretiens, etc.), ainsi que le plan de travail éventuellement réactualisé du consultant. Ce rapport est produit un mois après le début de la prestation.

2. **Un rapport de diagnostic approfondi** incluant les analyses conduites à l'étape 1

3. **Un manuel de procédures MOC, les outils opérationnels de démarrage, la feuille de route opérationnelle pour la mise en place MOC, et la proposition de stratégie de renforcement de capacités des acteurs.** Le diagnostic approfondi et ces outils seront présentés et discutés dans le cadre d'un atelier à Bujumbura.

4. Un **rapport final** de l'étude (en version électronique), qui comprendra un résumé exécutif de 3 pages maximum qui fera ressortir l'essentiel des constats et des recommandations de l'étude et sera accompagné en annexes des différents livrables et outils nécessaires au démarrage de l'outil.

Tous les livrables attendus devront faire l'objet d'une remise provisoire et d'une remise finale, prenant en compte les retours de l'AFD, des ministères et des partenaires, faisant suite à la remise provisoire.

Pour chaque étape du travail, il conviendra de planifier une séance de présentation accompagnée d'un support afin d'assurer une réactivité optimale sur l'avancée des dossiers.

Pendant la durée de la mission, des points d'étapes réguliers seront réalisés avec l'équipe-projet sur la base des comptes rendus du consultant concernant le déroulé de la mission, les personnes rencontrées, les principales avancées ainsi que les étapes à venir et les contacts à prendre.

2.8. Compétences attendues du Prestataire

La prestation sera réalisée par **un bureau d'études,** pouvant allier des compétences de spécialistes internationaux et nationaux. Les associations entre consultants et entre bureaux d'études sont autorisées.

Le Prestataire devra démontrer une expertise avérée dans la conduite d'études stratégiques et opérationnelles dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la gouvernance sectorielle et de la décentralisation, idéalement dans le secteur de l'éducation et dans des contextes comparables à celui du Burundi.

Il devra justifier d'expériences confirmées dans la conception de dispositifs financiers (tels que fonds communs, appuis budgétaires sectoriels ou mécanismes de financement décentralisés) ainsi que dans l'élaboration de dispositifs opérationnels impliquant des acteurs multiples et des enjeux fiduciaires importants.

Une expérience en Afrique subsaharienne sera fortement appréciée.

Le Prestataire proposera une équipe pluridisciplinaire comprenant au minimum les profils suivants :

Les experts prévus comprendront :

1. **Un expert senior spécialisé en finances publiques, économie ou équivalent, avec une excellente connaissance de la gestion des finances publiques ;**

2. **Des experts couvrant les domaines des finances publiques, de la décentralisation, des marchés publics, du secteur de l'éducation et des infrastructures.**

Les compétences et expériences recherchées sont les suivantes :

- **Excellente connaissance de la gestion des finances publiques en Afrique,** notamment des réformes budgétaires (budget programme, chaîne PPBSE, etc.) et de leur mise en œuvre dans des contextes à capacité contrainte ;
- **Expertise en développement institutionnel et en pilotage sectoriel,** incluant la capacité à analyser et concevoir des dispositifs multi-acteurs impliquant des administrations publiques ;
- **Expérience avérée dans le montage, la mise en œuvre et/ou l'évaluation de dispositifs de financement harmonisés,** tels que les fonds communs (FCE), les appuis budgétaires ou les programmes cofinancés par plusieurs partenaires techniques et financiers ;
- **Connaissance des mécanismes de financement sectoriel et des instruments budgétaires spécifiques,** notamment des comptes ou budgets d'affectation spéciale (CAST/BAS) et autres dispositifs similaires ;
- **Bonne maîtrise des procédures de passation des marchés publics et des enjeux fiduciaires,** incluant les aspects de contrôle, d'audit et de gestion des risques ;
- **Connaissance des dispositifs de décentralisation et de financement des collectivités territoriales,** y compris les mécanismes de transfert de ressources et les enjeux de maîtrise d'ouvrage communale ;
- **Expertise dans le secteur de l'éducation,** incluant une bonne compréhension des politiques éducatives, de la planification sectorielle (PSE), des enjeux d'accès et de qualité, ainsi que des besoins en infrastructures scolaires ;

- **Expertise en infrastructures publiques,** notamment en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi de projets d'infrastructures scolaires, incluant les aspects techniques, contractuels et de gestion des chantiers ;
- **Connaissance des règles et modalités d'intervention des partenaires techniques et financiers,** notamment du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et des principaux bailleurs bilatéraux et multilatéraux ;
- **Expérience en Afrique subsaharienne,** idéalement dans des contextes comparables au Burundi ; une expérience préalable au Burundi constituera un atout.
- Excellente maîtrise du français, à l'écrit comme à l'oral ;
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction ;
- Capacité à conduire des analyses complexes et à formuler des recommandations opérationnelles ;
- Expérience en animation d'ateliers participatifs et en facilitation du dialogue multi-acteurs.

La présence d'un.e expert.e national.e dans l'équipe constitue un atout important.

La proposition d'expert.e au profil polyvalent réunissant plusieurs de ces compétences ou domaines d'expertise présente un atout. Une grande fluidité dans les échanges avec les partenaires du projet et une étroite collaboration avec les autorités burundaises, seront également nécessaires afin de s'assurer de la cohérence globale et d'une bonne coordination dans la rédaction des documents requis.

Le Prestataire précisera dans son offre :
- La composition de l'équipe et les responsabilités de chaque expert ;
- La répartition des tâches et le nombre de jours d'intervention par expert pour chaque étape de l'étude ;
- Les modalités de coordination interne et de pilotage de la mission.

Les soumissionnaires devront fournir les éléments justifiant leurs qualifications et expériences, notamment.

2.9. Aspects liés à la sûreté

Dans l'éventualité où la prestation impliquerait des déplacements dans des zones classées orange ou rouge par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)[4], les modalités de sécurité de l'AFD devront s'appliquer. Celles-ci incluent les critères suivants pour le Prestataire :

- Disposer d'au moins deux employés permanents ;
- Justifier d'au moins trois expériences de missions de consultance menées dans des zones présentant des risques sécuritaires similaires (zones orange ou rouge selon la classification susmentionnée).

Le Prestataire s'engagera à respecter l'ensemble des règles, lois et modalités applicables en matière de sécurité, et à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de son personnel, dont il est seul responsable.

L'AFD ne saurait être tenue responsable de la sécurité du personnel que le Prestataire affecterait ou auquel il déléguerait, de quelque manière que ce soit, tout ou partie de la mission.

Tout au long de la mission, et en particulier avant tout déplacement de personnel dans une zone classée orange ou rouge par le MEAE, le Prestataire s'engage à :

- Se renseigner auprès de l'ambassade de France, des autorités consulaires compétentes ou des autorités locales (selon la nationalité du Prestataire) sur les risques sécuritaires liés aux

[4] Burundi - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

zones concernées, et à tirer pleinement parti de ces recommandations. Il s'engage à faire en sorte que le personnel en charge de la mission respecte cette obligation ;

- Soumettre son plan de sécurité et les documents associés à une organisation spécialisée en sécurité, désignée et financée par l'AFD. Cette organisation examinera le plan dans un délai de 10 jours et transmettra ses recommandations au seul Prestataire. Il reviendra exclusivement au Prestataire de décider des suites à donner à ces recommandations. L'organisation délivrera et enverra à l'AFD une attestation certifiant que l'examen a bien eu lieu. Aucun nouveau déplacement dans une zone classée orange ou rouge ne pourra avoir lieu avant que l'AFD ait reçu cette attestation.

3 Validation des livrables par l'AFD

3.1. Processus de validation des livrables

Chaque livrable fera l'objet d'une **lecture auprès de l'AFD, des ministères concernés et des partenaires intéressés,** afin de recueillir leurs avis et commentaires.

Suite à ce travail de concertation, à la réception de chaque livrable, l'AFD aura 15 jours ouvrés pour le valider ou pas. Si l'AFD souhaite amender le livrable, elle communiquera au Prestataire ses commentaires sur ces livrables au plus tard 10 jours ouvrés après leur réception. Le Prestataire aura 7 jours ouvrés pour prendre en compte ces commentaires et proposer une nouvelle version du livrable. Ce processus pourra être renouvelé tant que l'AFD ne sera pas satisfaite du livrable. Le livrable ne sera validé que sur décision de l'AFD.

3.2. Critères de validation des livrables

L'AFD estimera la qualité des livrables selon les critères suivants :

- La cohérence du livrable avec les éléments de contexte fournis
- La cohérence du livrable avec les questionnements soulevés dans les présents TDR
- Le caractère opérationnel des conclusions des livrables
- Le respect du périmètre de la Prestation demandée
- La clarté et la lisibilité du livrable
- Le respect des délais.

4 Contraintes imposées par l'AFD

4.1. Dossier de candidature

Le dossier de candidature devra comprendre les éléments suivants :

- une présentation du cabinet ou du consultant et de l'équipe (personnel clé) dédiés à l'étude ;
- une présentation de ses références sur des travaux similaires ;
- une note de compréhension de la problématique et de présentation de la méthodologie retenue pour la réalisation de l'étude, les différentes étapes envisagées, les outils utilisés ;

- un chronogramme détaillé des activités yc un planning prévisionnel de la mission de terrain (réunions et rdv envisagés) ;
- une estimation des coûts de l'étude.

Dans son offre financière, le prestataire veillera à présenter l'ensemble des charges nécessaires à la réalisation de l'étude (HT) et en distinguant :

- les honoraires et per diem du consultant ;
- les frais de collecte d'informations (téléphone, frais de bibliographie, etc.) ;
- **la répartition budgétaire les frais destinés aux aspects logistiques,** notamment pour le défraiement du transport des contreparties et pour l'organisation des ateliers de travail/formation/restitution : éventuels perdiem des participants (sur la base du régime indemnitaire en annexe), réservation de la salle, collations, frais de transports et repas. Ces dépenses seront prises en charge par le cabinet et remboursées au réel.

7.2 Interlocuteur unique

Le titulaire désignera un interlocuteur unique chargé de suivre le présent marché.

5 Moyens mis à disposition du Prestataire

Le MENRS et l'AFD mettront à disposition de la mission d'expertise les documents suivants :

- Le Plan National de Développement
- La Politique Nationale Genre (PNG) 2012-2025 ;
- La Stratégie Nationale pour m'Education Inclusive (SNEI) 2023-2027 ;
- Les documents sectoriels disponibles (RESEN 2021, rapport PASEC 2019, Plan Sectoriel Education (2022-2030), recommandations du Forum éducation des filles (décembre 2024), annuaire des statistiques 2022-2023 ;
- L'analyse des inégalités de genre dans le système éducatif réalisé en 2026 (CBI1082) ;
- Le document de projet PAQABU (CBI1078) ;
- Les textes légaux et réglementaires fixant le cadre de gestion des finances publiques et les attributions des administrations et comités impliqués ;
- Le rapport final de l'évaluation PEFA 2023 sur la performance du système de gestion des finances publiques du Burundi ;
- L'étude de capitalisation des fonds communs éducation (AFD – 2024) ;
- Les modèles types de document.

6 Planning prévisionnel de la prestation

A titre **indicatif,** la prestation se déroulera selon les jalons suivants :

Jalons	Dates
Démarrage de la prestation	01/12/2026
Mission n°1	Janvier 2026

Suite de la prestation	Calendrier à proposer par le prestataire

7 Annexes

Annexe 1 – Note d'opportunité pour la relance d'un FCE

Annexe 2 - Etude de capitalisation du FCE/BAS au Burundi mis en veille en 2016 : afd.fr/sites/default/files/2024-11-09-15-54/FCSE_Afrique_Final.pdf

ANNEXE 3 – REGIME INDEMNITAIRE

Les frais inhérents aux activités (ateliers, formations) prévues à l'offre technique et financière et concernant les participants du MENRS devront se baser sur le régime indemnitaire du projet PAQABU ci-dessous :

FRAIS D'HÉBERGEMENT

Cas n°1 : *Définition : La restauration est assurée pendant la journée de l'activité.*

Calcul : 1 frais par nuitée, par personne.

Source : Arrêté gouvernemental et mémorandum UN.

Dans la province de Bujumbura Mairie	Dans les provinces de Rumonge, Gitega, Ngozi	Dans les autres provinces
Pour toute personne fonctionnaire : **150 675 BIF**	Pour toute personne fonctionnaire : **123 000 BIF**	Pour toute personne fonctionnaire : **116 850 BIF**
Pour le Ministre et gouverneurs : **184 500 BIF**	Pour le Ministre et gouverneurs : **184 500 BIF**	Pour le Ministre et gouverneurs : **184 500 BIF**

Cas n°2 : *Définition : La restauration n'est pas assurée pendant la journée de l'activité.*

Calcul : 1 frais par nuitée, par personne.

Source : Arrêté gouvernemental et mémorandum UN.

Dans la province de Bujumbura Mairie	Dans les provinces de Rumonge, Gitega, Ngozi	Dans les autres provinces
Pour toute personne fonctionnaire : **183 750 BIF**	Pour toute personne fonctionnaire : **150 000 BIF**	Pour toute personne fonctionnaire : **142 500 BIF**
Pour le Ministre et gouverneurs : **225 000 BIF**	Pour le Ministre et gouverneurs : **225 000 BIF**	Pour le Ministre et gouverneurs : **225 000 BIF**

FRAIS DE NUITEE DES CHAUFFEURS

Définition : Frais permettant aux chauffeurs de couvrir les frais d'hébergement. La restauration est prise en compte dans le nombre de participants aux ateliers

Calcul : 1 frais par nuitée, par personne

Source : Twige Neza

Pour toute personne : **50 000 BIF**

FRAIS DE SUBSISTANCE

Définition : Frais permettant de couvrir la nourriture pendant le temps d'une activité sans nuitée et sans restauration qui dure plus de 5h00.

Calcul : 1 frais par jour, par personne.

Source : Projet Twige Neza

Dans la province de Bujumbura Mairie	Dans les provinces de Rumonge, Gitega, Ngozi	Dans les autres provinces
Pour toute personne : **30 000 BIF**	Pour toute personne : **30 000 BIF**	Pour toute personne : **30 000 BIF**

FRAIS DE DÉPLACEMENT

Définition : Frais permettant de couvrir le déplacement en cas d'usage d'un véhicule de transport en commun générant un coût. Ils sont non-cumulables aux frais de carburant. Ils ne sont pas applicables si le déplacement est pris en charge et organisé par le projet.

Calcul : 1 frais par activité (aller-retour), par personne.

Source : mémorandum UN et Twige Neza

Intra zone	Inter zone ou Intra commune	Inter commune ou intra province ou national
Pour toute personne : **19 000 BIF**	Pour toute personne : **38 000 BIF**	Pour toute personne : **64 000 BIF**

FRAIS DE CARBURANT

Définition : Frais permettant de couvrir le carburant en cas d'usage d'un véhicule personnel ou professionnel. Ils ne sont pas applicables si le déplacement est pris en charge et organisé par le projet. Les frais de carburant s'appliquent uniquement aux hauts cadres de l'administration (Ministre, Secrétaire Permanent, directeur général, directeur.trice, secrétaire exécutif permanent, secrétaire général, secrétaire général adjoint, inspecteur général)

Calcul : Prix du L en vigueur x (nbr de km à parcourir ÷ 7) – consommation de 7 litres au 100 km

Source : Twige Neza et Banque Mondiale

Pour les hauts cadres de l'administration
En fonction du nombre de kilomètre (cf. grille en annexe) et du prix au litre en vigueur

FRAIS DE COMMUNICATION

Définition : Frais permettant de couvrir les besoins en communication pour une mission de terrain. Ils ne sont pas applicables pour les ateliers. Ils sont cumulables au frais d'hébergement, de nourriture, de déplacement ou de carburant et aux frais de pilotage et de coordination.

Calcul : 1 frais par jour de mission, par personne

Source : Nations Unies

Pour toute personne :
10 000 BIF

FRAIS D'ORGANISATION / COORDINATION / SUPERVISION DE L'ACTIVITE

Définition : Frais possibles lorsqu'une personne se voit confier l'organisation ou la coordination d'une activité. Ces frais ne peuvent concerner qu'une personne par activité. Ils sont non-cumulables avec les frais de présentation, de rapportage

Calcul : 1 frais par activité, par personne.

Source : Arrêté gouvernemental et mémorandum UN et Projet Twige Neza

Pour toute personne :
100 000 BIF

FRAIS DE PRÉSENTATION

Définition : Frais possibles lorsqu'une personne se voit confier les activités de : présenter, faciliter, modérer ou former. Ces frais ne sont pas cumulables avec les frais d'organisation et de rapportage

Calcul : 1 frais par activité, par personne.

Source : Arrêté gouvernemental et mémorandum UN et Projet Twige Neza

Pour toute personne :
150 000 BIF

FRAIS DE RAPPORTAGE

Définition : Frais possibles lorsqu'une personne se voit confier le rapportage d'une activité. Ces frais ne sont pas cumulables avec les frais de présentation et d'organisation.

Calcul : 1 frais par activité, par personne.

Source : Arrêté gouvernemental et mémorandum UN et Projet Twige Neza

Pour toute personne :
150 000 BIF