



## INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE

**Recrutement de deux consultants nationaux chargés de mener une étude de faisabilité pour la modernisation, la rationalisation et la sécurisation de la gestion des taxes communales au Burundi.**

---

<b><u>Lieu de la mission :</u></b>	Toute l'étendue du territoire Burundais
<b><u>Durée de la mission :</u></b>	90 jours prestés pour la remise du livrable final requis.
<b><u>Description :</u></b>	Accompagnement de l'Administration Burundaise dans la réalisation d'une étude de faisabilité pour la modernisation de la gestion des taxes communales au Burundi
<b><u>Nom du projet :</u></b>	Projet E-Gouvernement (Volet - Appui au Renforcement de la Gouvernance de la Fiscalité Communale)

---

### I. Contexte et Justification de la mission

#### 1.1. Cadre d'intervention

Dans le cadre du Programme de Coopération (CPD) 2019-2023, le PNUD, en concertation avec les ministères en charge de l'Intérieur, du Commerce et des Technologies de l'Information et de la Communication a sollicité et obtenu des fonds d'urgence pour le financement d'activités rentrant dans le cadre de la transformation digitale de l'administration publique et du développement du commerce électronique au Burundi. Le projet vise à aider le Gouvernement à faciliter l'accès des citoyens et des entreprises aux informations et à des services essentiels grâce à une utilisation rationnelle, sécurisée et inclusive des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ; au moyen par exemple d'un guichet unique de services en ligne (taxe en ligne, justice en ligne, état civil en ligne, enregistrement des entreprises en ligne). Le projet vise également à promouvoir le développement de plateformes de commerce électronique (Achat, Vente, Paiement pour les associations professionnelles de femmes, d'hommes et de jeunes) et à promouvoir la culture numérique au sein de la population en vue d'une bonne appropriation des outils digitaux disponibles. Le volet e-gouvernement de ce projet met l'accent sur certains domaines de concentration dont le renforcement de la gouvernance de la fiscalité locale au moyen des TIC (E-tax).

#### 1.2. Informations sur le système de gestion de la fiscalité au niveau des communes

La loi organique N°1/33 du 28 novembre 2014 portant organisation de l'Administration communale, modifiée en certaines de ses dispositions par la loi N°1 / 04 du 19 Février 2020, confère à la commune la personnalité juridique, l'autonomie organique et financière.



De ce fait les communes qu'elles soient rurales ou urbaines ont la charge de mobiliser et de gérer les ressources inhérentes à leur fonctionnement et à la mise en œuvre de leur plan de développement. Les impôts communaux constituent l'une des principales sources de revenu des communes. Leur collecte et leur gestion implique plusieurs acteurs sous la supervision générale du Ministère de l'Intérieur, du Développement Communautaire et de la Sécurité Publique (MIDCSP) à travers la Direction des Finances Communales (DFC).

Au nombre des acteurs principaux au niveau local on peut citer entre autres :

- Les contribuables.
- Les collecteurs
- Les Superviseurs (Dans certaines communes)
- Le Comptable Communal
- Les Inspecteurs provinciaux
- Le Directeur des Finances communales
- Le Conseiller Administratif et Financier de la Province
- Les antennes communales du Fonds National d'Investissement Communal (FONIC)
- Les institutions financières
- Les fournisseurs de services financiers digitaux

En décembre 2020, dans le cadre d'une tentative de digitalisation de la chaîne de collecte des taxes communales, le MIDCSP a procédé à un état des lieux sommaire au niveau de certaines communes jugées globalement représentatives de la réalité à l'échelle nationale. Le rapport révèle que les communes ont presque toutes beaucoup de difficultés à mobiliser l'entièreté des recettes dont elle devrait se prévaloir. Les déperditions enregistrées sont essentiellement dues à des questions de gouvernance, à des comportements délictueux de certains employés communaux. De manière spécifique le rapport a souligné que :

- Les contribuables sont souvent réticents à payer les taxes et certains d'entre eux méconnaissent les avantages liés au paiement régulier des impôts locaux ;
- Les agents percepteurs occasionnent des fuites de recettes en se rendant coupables d'actes de corruption, d'abus de confiance, de faux et usage de faux en écriture publique ou de détournement de deniers publics ;
- Les structures de contrôle et de suivi de collecte n'existent pas dans toutes les communes et la plupart de celles qui sont fonctionnelles ont besoin de renforcement de capacités ;
- Les communes méconnaissent ou ne maîtrisent pas la matière taxable ;
- Les provinces et le MIDCSP apportent très peu d'appui aux communes dans la collecte et le suivi des taxes communales. Les communes se retrouvent par exemple seules et impuissantes face aux grosses compagnies de télécommunication pour le recouvrement des arriérés d'impôts dues par leurs antennes communales.



Dans le cadre des efforts de modernisation de la gestion des finances communales, le MIDCSP avec l'appui de la Banque Mondiale, a organisé un audit organisationnel et institutionnel de la chaîne de gestion des impôts locaux. Les principales trouvailles de cet audit se résument ainsi qu'il suit :

- La Direction des Finances Communales (DFC) dispose des instruments juridiques et des documents de référence pour un bon encadrement de la collecte des taxes communales ;
- La DFC envisage d'acquiescer une solution informatique destinée à améliorer la collecte et la fiabilité des données relatives aux recettes communales, en remplacement du système actuel de perception manuelle ;
- Toutefois certaines faiblesses d'ordre organisationnelle et institutionnelle handicapent le bon fonctionnement la DFC et l'exercice de sa mission de contrôle et de suivi de la collecte des recettes fiscales communales. Il s'agit être autres de :
  - Manque d'un Manuel des procédures administratives, financières et comptables propre à elle ;
  - Absence d'un plan annuel d'action ainsi qu'un plan de suivi-évaluation de ce plan d'action de la Direction des Finances Communales ;
  - Mauvais placement de la DFC par rapport à l'organigramme général en vigueur du MIDCSP ;
  - Absence de liens fonctionnels et de collaboration formalisés dans le domaine de contrôle des finances communales ;
  - Foisonnement d'acteurs dans le domaine de contrôle des finances communales et absence de partage entre eux des rapports produits par chacun des acteurs de contrôle pour susciter une meilleure prise en compte des recommandations émises ;
  - Absence de la coordination des actions des autres acteurs externes pour contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des missions de la DFC ;
  - Faible niveau de formation de certains agents affectés à l'IFC ;
  - Manque les moyens matériels et faible niveau de motivation du personnel.



### 1.3. Justification de la mission.

Le PNUD envisage accompagner le MIDCSP et les communes dans la modernisation, la rationalisation et la sécurisation de la collecte des taxes au moyens des TIC. D'autres partenaires comme la Banque Mondiale seraient également intéressés à appuyer le Gouvernement du Burundi pour l'atteinte des mêmes objectifs. Or, il n'existe pas à ce jour une étude de faisabilité qui puisse servir de base à la définition des actions à mener dans le cadre de tels projets ni à la délimitation du périmètre d'intervention des différents acteurs.

Par ailleurs, le MIDCSP avec l'appui du PNUD a lancé une étude de faisabilité en vue de la modernisation de la gestion de l'Etat-civil. D'autres initiatives existent également au sein du MIDCSP visant à moderniser la mise en œuvre de fonctions essentielles. Il importe dans un souci de rationalisation de l'effort public, que les interactions et les points de convergences entre ces différentes initiatives soient identifiées.

Aussi, le PNUD et le MIDCSP ont-ils convenu d'utiliser une partie des fonds disponibles sur le projet E-gouvernement pour financer une étude de faisabilité sur la modernisation de la mobilisation des recettes fiscales communales au Burundi. Le présent appel à propositions vise à recruter des experts nationaux qualifiés et disponibles pour conduire ladite étude de faisabilité.

## 2. **Objectifs et résultats de la mission**

### 2.1. Objectif général

L'objectif principal de la mission est :

- Réaliser une étude de faisabilité sur la rationalisation, la modernisation et la sécurisation de la gestion des taxes communales.

### 2.2. Objectifs spécifiques

De manière spécifique, il s'agira pour l'équipe de consultants de :

- Réaliser un état des lieux détaillé et exhaustif du système de collecte et de gestion des taxes communales à l'échelle de toutes les communes du Burundi ;
- Elaborer une stratégie de modernisation, de rationalisation et de sécurisation de la gestion des taxes communales, assortie d'un plan d'opérationnalisation, et d'un plan innovant de financement.

### 2.3. Résultats

Les principaux résultats attendus sont :

- Un état des lieux détaillé actualisé du système de planification, de collecte et de gestion des taxes communales est élaboré à l'échelle du territoire national incluant :



- Une analyse des défaillances du système dans son ensemble dans ses règles générales, dans l'application qui en est faite et dans les outils utilisés ;
  
- Une cartographie des acteurs et des processus, ainsi que les forces et les faiblesses au niveau de chaque acteur et de chaque processus
- Une cartographie du niveau de maturité digitale des communes qui comporte entre autres ;
  - Une cartographie des ressources humaines affectées à la gestion des taxes communales par commune (effectifs, niveau de formation ou d'éducation, aptitudes linguistiques, connaissances informatiques etc.)
  - Une caractérisation du niveau de maturité informatique de chaque commune (disponibilité et état du matériel informatique, niveau de compétence informatique du personnel, existence ou non de logiciel de gestion des taxes communales, disponibilité et fiabilité de l'énergie électrique etc.)
  
- Une catégorisation des communes par niveau de maturité en matière de gestion des taxes communales
- Une stratégie de rationalisation, de modernisation et de sécurisation est élaborée précisant entre autres :
  - Les changements organisationnels recommandés (organisation et procédures)
  - La description des actions à informatiser et les choix techniques y afférant,
  - La modélisation du système d'information de de gestion des taxes communales dans son ensemble ;
  - Le plan d'opérationnalisation de la stratégie et le calendrier de mise en œuvre ;
  - L'évaluation financière globale de la stratégie assortie d'une projection des bénéfices attendues y compris en termes financière et économique.
  - Le plan de financement proposé
  
- Un inventaire des différentes initiatives de digitalisation en cours au sein du MIDCSP, du Gouvernement, ou des structures décentralisées de l'Etat pouvant présenter un intérêt pour la modernisation de la collecte des taxes communales est élaboré ;
- Les parties prenantes ont validé la stratégie de modernisation de la gestion des taxes communales et les différents plans opérationnels qui en découlent ;
- Un cahier des charges fonctionnel est élaboré pour la réalisation du système d'information de la gestion des taxes communales
- Un benchmarking des solutions informatiques adaptées est effectué ;
- Un mécanisme innovant de mobilisation des ressources inhérentes à la mise en œuvre de la stratégie est proposé et validé (Cartographie des Partenaires Techniques et Financiers potentiels identification des sources de financement nationaux (Budget national, communes, PPP, etc.)



## 2.4. Les livrables

Les principaux livrables sont :

Livrable 1 : Une note de cadrage méthodologique validée par une équipe technique MIDCSP /PNUD, portant sur l'organisation de la mission, du démarrage jusqu'à la production des résultats ;

Livrable 2 : Un état des lieux détaillé actualisé de la gestion des taxes communales ;

Livrable 3 : Un document de stratégie de modernisation et de sécurisation de la gestion des taxes communales assorti de plans d'opérationnalisation

Livrable 4 : Un cahier des charges fonctionnel du système d'information de la gestion des taxes communales qui précise les besoins d'interopérabilité avec des systèmes existants ou à développer ;

Livrable 5 : Un document de mécanisme de mobilisation des ressources pour la modernisation de la gestion des taxes communales ;

Livrable 6 : Un rapport de fin de mission.

## 3. **Les parties prenantes de la mission**

Le MIDCSP est le Maître d'Ouvrage, principal demandeur de l'étude de faisabilité. Au sein du Ministère, le FONIC assure la maîtrise d'ouvrage des projets impliquant deux ou plusieurs communes. La DFC est la structure ayant la charge de la supervision, du contrôle et de l'appui aux communes dans la gestion des taxes communales. La Direction Générale de l'Aménagement du Territoire et la Direction Générale de Développement Communautaire et de la Décentralisation participent également à l'exercice de la tutelle du MIDCSP envers les communes. Les Communes constituent les principales cibles de l'étude et les bénéficiaires des extrants des initiatives qui en découleraient.

Le PNUD apporte un appui technique et financier pour la réalisation de l'étude et la mise en œuvre d'initiatives pilotes. Le Ministère en charge des TIC à travers le Secrétariat Exécutif des Technologies de l'Information et de la Communication (SETIC) est un partenaire stratégique de l'initiative du fait qu'il assure la gestion de l'Intranet gouvernemental, dispose d'un Datacenter à la disposition de l'Administration publique et exerce la tutelle des principaux professionnels évoluant dans le secteur des TIC.

La mission sera exécutée sous la supervision d'un comité de pilotage co-présidé par le MIDCSP, et le PNUD. Ledit comité sera élargi à un Représentant du SETIC et à un Représentant de l'Association des Communes du Burundi.

Les contribuables (entreprises et particuliers), les partenaires techniques et financiers impliqués ou intéressés par l'amélioration de la gouvernance locale, les banques, les opérateurs de téléphonie mobile, les fournisseurs de service financiers digitaux, les fournisseurs de solutions informatiques constituent d'autres parties prenantes auxquels devraient s'intéresser les consultants.



#### 4. Le périmètre de la mission

La mission devra se dérouler sur l'ensemble du territoire national. Les consultants devront parcourir toutes les 119 communes. A défaut, ils devront procéder à un échantillonnage raisonné validé par le comité de pilotage et qui garantisse la généralisation des résultats de l'étude.

#### 5. Les différentes étapes de la mission

La mission sera articulée comme suit :

Activités	Nombre de jours
Entretien avec le MIDCSP et le PNUD, étude documentaire et élaboration d'une méthodologie et plan de travail pour l'ensemble de la mission	
Atelier de cadrage et de lancement de l'Etude	
Rencontre des acteurs au niveau central, provincial et communal en accompagnement avec des membres du comité de pilote	
Rencontre avec les autres parties prenantes importantes	
Rédaction et présentation de l'état des lieux	
Elaboration de la stratégie de modernisation et des documents y afférant	
Validation de la stratégie de modernisation et de ses plans d'opérationnalisation	
Elaboration d'un document de mobilisation des ressources	
Elaboration du Cahier des charges fonctionnel du système d'information de gestion des taxes communales	
Atelier de pré-validation	
Présentation et Validation du Rapport final	
<b>Total</b>	<b>90 jours</b>

Les consultants proposeront une répartition des 90 jours de missions suivant les différentes rubriques ci-dessus mentionnées. La liste n'est toutefois pas exhaustive et les consultants sont encouragés à y insérer toute autre activité qu'ils jugeraient pertinente.

#### 6. Période de déroulement de la mission

Le nombre de jours payés sera de 90 jours. La mission débutera le 15 août et devra s'achever au plus tard le 15 décembre 2021.



## 7. Qualifications des Consultants

### Profil : Consultant Principal, Chef de Mission

- Être titulaire d'un diplôme de niveau master au moins en Economie, Administration des affaires et gestion financière, finance publique, fiscalité, audit et contrôle de gestion, développement local, management des organisations ou toute autres discipline pertinente en relation avec la mission avec une spécialisation dans les finances locales ;
- Justifier d'au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la fiscalité, de la gestion de projets et programmes de développement local, ou de l'audit des organisations ;
- Avoir réalisé en tant que chef de mission, 2 études similaires ;
- Une bonne connaissance des systèmes d'information fiscaux serait un atout ;
- Justifier d'une bonne connaissance des partenaires multilatéraux et des ODD ;
- Une bonne connaissance de l'administration burundaise est indispensable ;
- La Maitrise de la langue française et du Kirundi est requise.

### Profil : Consultant TIC, expert en dématérialisation des procédures administratives

- Avoir un diplôme de niveau master ou plus dans le domaine des systèmes d'information ;
- Justifier de 5 ans d'expérience dans le domaine de la dématérialisation des procédures administratives ou de l'audit des systèmes d'information
- Avoir réalisé 2 études d'audit ou de dimensionnement des systèmes d'information à dimension similaire ;
- Une bonne connaissance des technologies nouvelles en matière de développement de systèmes d'information et de dématérialisation,
- Une expérience dans le domaine de la digitalisation de la chaîne de mobilisation de ressources fiscales serait un grand atout ;
- Une connaissance des infrastructures de téléinformatique du Burundi
- Une bonne connaissance de l'administration burundaise
- Maitrise de la langue française et du Kirundi

### Compétences et aptitudes interpersonnels :

- Leadership
- Bonnes aptitudes interpersonnelles et de travail en équipe ;
- Excellentes capacités de communication et de rédaction ;
- Bonne connaissance des outils et des méthodes modernes de gestion du changement organisationnel.

## 8. Documents à fournir dans le dossier de candidature

Les dossiers de soumission devront comprendre les éléments ci-après :

### Une proposition technique

- Note explicative sur la compréhension des termes de référence et les raisons de la candidature.
- Offre technique développée - approche méthodologique et organisation de la mission envisagée.



- Un résumé sur 3 pages maximum des Curriculum Vitae des consultants précisant les expériences similaires pertinentes pour la mission ainsi que trois références avec leur contact courriel et téléphoniques.
- Formulaire P11 dûment rempli et signé.

### Une proposition financière

La proposition financière doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum).

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les termes de référence et après validation de ces livrables par le Comité de pilotage ou les personnes désignées à cet effet.

Les consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au groupe de consultants dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme :

- En adéquation avec les Termes de Référence de la mission
- Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière.

\* Evaluation Technique : 70 %

\* Evaluation financière : 30 %

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l'évaluation financière.

### Grille Evaluation :

Critères	Max. Point
Méthodologie	30 points
Chef de Mission	40 points
Être titulaire d'un diplôme de niveau master au moins en Economie, Administration des affaires et gestion financière, finance publique, fiscalité, audit et contrôle de gestion, développement local, management des organisations ou toute autres discipline pertinente en relation avec la mission avec une spécialisation dans les finances locales	5
Justifier d'au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la fiscalité, de la gestion de projets et programme de développement locale, ou de l'audit des organisations	10
Avoir réalisé en tant que chef de mission, 2 études similaires	10



Une bonne connaissance des Systèmes d'informations fiscaux	5
Une connaissance des partenaires multilatéraux et des ODD	5
Une bonne connaissance de l'administration burundaise	5
La Maitrise de la langue française et du Kirundi	<b>Eliminatoire</b>
<b>Consultant TIC</b>	<b>30 points</b>
Avoir un diplôme de niveau master ou plus dans le domaine des systèmes d'information	5
Justifier de 5 ans d'expérience dans le domaine de la dématérialisation des procédures administratives ou de l'audit des systèmes d'information	5
Avoir réalisé 2 études d'audit ou de dimensionnement des systèmes d'information à dimension similaire	10
Une bonne connaissance des technologies nouvelles en matière de développement de systèmes d'information	2
Une expérience dans le domaine de la digitalisation de la chaîne de mobilisation de ressources fiscales	5
Une bonne connaissance des infrastructures de téléinformatique du Burundi	2
Une bonne connaissance des administrations burundaises	1
<b>Total</b>	<b>100 points</b>

**Tableau des coûts.**

**Ce tableau de cout est obligatoire à être utilisé lors de l'élaboration de l'offre financière.**

N°	Rubriques	Quantité	Prix Unitaire en USD	Coût Total en USD
1	Honoraires			
3	Frais de voyage et de communication			
4	Toutes autres dépenses pertinentes, si applicable			
<b>Total</b>				

