



Ministère des Finances, du Budget et de la Coopération au Développement Economique

Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles pour l'Efficacité Gouvernementale (PRCIEG)

Titre : Recrutement d'un cabinet international pour la revue institutionnelle et organisationnelle de l'Office Burundais des Recettes (OBR)

<i>Projet</i>	Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles pour l'Efficacité Gouvernementale (PRCIEG)
<i>Composante 1</i>	Modernisation de la politique et de l'administration fiscale
<i>Activité C302</i>	Assistance Technique auprès de l'OBR afin d'actualiser son plan stratégique
<i>Sous-activité A30202</i>	Recrutement d'un consultant pour la revue institutionnelle et organisationnelle de l'OBR
<i>Bénéficiaire</i>	Office Burundais des Recettes (OBR)

1. CONTEXTE DE LA MISSION

Le Gouvernement de la République du Burundi a adopté plusieurs mesures visant à améliorer la collecte des recettes publiques. D'importantes réalisations ont aussi été faites en matière de réforme de la gouvernance économique, notamment la loi n° 1/11 du 14 juillet 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'Office Burundais des Recettes. L'institution a pour mission principale de maximiser la collecte des recettes en renforçant le niveau du civisme fiscal par un service de qualité.

Bien que le cadre de collecte et le niveau des recettes se soient améliorés, le Gouvernement voudrait le faire progresser davantage par la mise en place- au sein de l'Office-, d'un système organisationnel adapté aux normes internationales (COSO). C'est dans ce contexte qu'une partie du financement obtenu par le Gouvernement de la République du Burundi de la part de la Banque Mondiale, via le Projet Multisectoriel de Renforcement des Capacités Institutionnelles pour l'Efficacité Gouvernementale, sera utilisée pour le recrutement d'un cabinet pour procéder à une revue institutionnelle et organisationnelle de l'Office Burundais des Recettes. La revue institutionnelle et organisationnelle de l'OBR s'inscrit dans la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'OBR 2018-2022, précisément l'Axe Stratégique 2 relatif au Développement organisationnel et professionnel. Le but de cette revue étant de rendre l'Office Burundais des Recettes beaucoup plus professionnel et efficace en mettant en place une structure fonctionnelle plus adaptée à la réalisation de sa mission car, malgré le nombre croissant d'agents recrutés par l'OBR, l'implication de tous et chacun au niveau de l'organisation reste indéfinie et imprécise.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

L'objectif global de la mission est de doter l'OBR d'une structure organisationnelle moderne, performante et conforme aux meilleures pratiques lui permettant de mener à bien la mission qui lui est confiée.

Les objectifs spécifiques poursuivis sont :



République du Burundi



Groupe de la Banque Mondiale

- De réaliser un diagnostic général de l'Institution afin de disposer d'un état des lieux précis du fonctionnement en termes d'organisation, de procédures, de pratiques et de mode de management de l'institution ;
- D'analyser l'organisation interne des tâches et d'évaluer l'adéquation des postes aux missions, des missions aux compétences des agents et ainsi déterminer les forces, les faiblesses organisationnelles et les dysfonctionnements ;
- De préconiser une évolution de l'organisation actuelle en proposant des pistes d'amélioration afin d'optimiser l'organisation en termes de meilleure productivité, de baisse des coûts et d'amélioration de la qualité ;
- Proposer une feuille de route ou un plan d'action assorti des responsabilités, d'indicateurs de résultat et du budget pour mettre en œuvre les améliorations préconisées.

3. RESULTAT ATTENDU

L'OBR est doté d'une structure organisationnelle performante et conforme aux meilleures pratiques et lui permettant de mener à bien sa mission

4. PRÉSENTATION DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

Tout en adoptant une démarche participative et accordant une grande place aux réalités locales, sous régionales et internationales ainsi qu'en se basant sur les orientations du plan stratégique de l'OBR et celui du Gouvernement, le cabinet aura pour mandat :

- De faire une évaluation/diagnostic de la structure de gestion actuelle de l'OBR en identifiant les dysfonctionnements éventuels en matière d'organisation et de processus (flux d'activité, périmètre de responsabilité, positionnement des liens hiérarchiques, moyen mis à disposition) et en matière de relation interpersonnelle au sein de l'OBR (qualité des interactions entre les différents acteurs, relation entre les différents départements et services, niveau de motivation et d'adhésion aux projets du moment, communication, délégation etc...) ;
- Effectuer une analyse des forces et faiblesses et produire une cartographie de risques en matière d'organisation, de processus, de flux d'information ect... à partir des lacunes organisationnelles identifiées et en se basant sur les meilleures pratiques
- Proposer une structure fonctionnelle et opérationnelle appropriée, pour atteindre ses objectifs principaux qui sont de fournir un service de qualité aux contribuables et de maximiser les recettes de l'Etat ;
- De définir / décrire précisément les activités, les pouvoirs et responsabilités des postes et des services de la nouvelle structure proposée ;
- Proposer des processus adaptés et favorisant une bonne circulation de l'information, de bonnes relations interpersonnelles et inter-service ;
- De formuler des recommandations quant à la mise en place de la structure proposée et le processus de la rendre opérationnelle, sous forme de feuille de route qui s'aligne à la stratégie de l'OBR et aux réformes planifiées ;
- Effectuer une analyse coûts/bénéfices sur le passage de la structure actuelle à la nouvelle structure proposée ;



République du Burundi



Groupe de la Banque Mondiale

- Développer un plan de transition pour ce passage et estimer le budget nécessaire pour le support éventuel durant cette phase ;
- Conduire la revue conformément aux normes internationales en matière d'audit organisationnel et fonctionnel (COSO) ou une autre méthodologie acceptable ainsi qu'aux bonnes pratiques dans la gestion des administrations fiscales.

L'Office Burundais des Recettes mettra à la disposition du cabinet toute la documentation en rapport avec son environnement institutionnel et légal, ainsi que tout document relatif à son fonctionnement et à ses activités.

En plus des documents disponibles à l'Office Burundais des Recettes, le cabinet devra se procurer de toute autre documentation sur le site web de l'OBR, du Ministère en charge des Finances et de la Banque Centrale du Burundi nécessaire à la réalisation de sa mission.

5. Profil et qualifications du Consultant

Compte tenu de l'ampleur de la mission, l'étude sera confiée à un bureau d'études international ayant déjà réalisé avec succès au moins deux missions analogues à la présente. Le Cabinet devra soumettre toute documentation nécessaire pour démontrer sa capacité dans les domaines cités et y inclure des informations sur l'organisation et la gestion du Cabinet, missions/projets précédents dans le domaine.

Le Cabinet devra en outre aligner une équipe d'au moins trois d'experts clés répondant aux qualifications et critères ci-après :

Expert K-1 : Un ou deux experts internationaux dont un chef de mission :

- Avoir un diplôme de niveau master (bac+5) minimum en gestion, en développement des organisations ou en toute autre filière pouvant lui permettre d'exécuter la mission ;
- Avoir une expérience pratique d'au moins dix (10) ans dans l'exécution des travaux d'études similaires ou en gestion dans une administration fiscale moderne ;
- Avoir mené avec succès, en tant que chef de mission, au moins deux missions similaires ;
- Avoir eu à utiliser le référentiel COSO ou une autre méthodologie acceptable et pertinente dans au moins trois missions ;
- Avoir une bonne expérience en management général d'une organisation et spécialement des entreprises publiques ou des Administrations Publiques/ parapubliques ;
- Avoir une parfaite connaissance du français.

Expert K-2 : Un ou deux experts nationaux

- Avoir un diplôme de niveau licence (bac+4) minimum en gestion, en finances publique, en administration des affaires, en économie, en droit fiscal ou toute autre filière similaire ;
- Avoir une très bonne expérience pratique dans l'exécution des travaux d'études similaires (avoir au moins deux références) ou une expérience démontrant sa capacité de réaliser un tel travail ;
- Avoir une très bonne connaissance de l'administration territoriale du Burundi ;



République du Burundi



Groupe de la Banque Mondiale

- Avoir une bonne expérience dans la gestion des organisations et spécialement des entreprises publiques/parapubliques ou privées ;
- Une bonne maîtrise du français.

6. Durée de la consultance

La mission durera soixante jours (60) experts-jours et répartis comme suit :

- Phase de démarrage pour évaluer la structure organisationnelle actuelle y compris les visites des services pour analyser les procédés de gestion : 10 jours
- Phase de visite des services et d'analyse des procédés actuels de gestion : 20 jours ;
- Phase de traitement des informations recueillies et production des rapports : 20 jours ;
- Phase de finalisation de l'étude et la production définitif : 10 jours
- Le consultant peut proposer un délai plus court pour réaliser la mission tout en démontrant sa capacité de la réaliser efficacement ;

N.B : La mission se déroulera à Bujumbura avec des descentes sur terrains si besoin est.

7. LIVRABLES

Dans le cadre de son mandat, le cabinet d'audit aura à soumettre trois rapports et tiendra deux ateliers de restitution soumis aux validations :

- Un rapport de diagnostic dans un délai de 25 jours après le démarrage de la mission ;
- Un atelier de validation du rapport diagnostic cinq jours après sa remise à la direction de l'OBR et du PRCIEG,
- Un rapport provisoire dans un délai de 45 jours après le démarrage de la mission ;
- Un atelier de validation du rapport provisoire 5 jours après la date de remise du rapport ;
- Un rapport final prenant en compte les observations de l'Office 10 jours après la réception des observations reçues au cours d'un atelier de restitution du rapport provisoire tenu avec la Direction de l'OBR et du PRCIEG.

N.B : Le consultant peut proposer un autre aménagement des délais sans dépasser le nombre de 60 d'expert-jours

8. SUPERVISION DE LA MISSION

Le travail du consultant sera supervisé directement par le Commissariat Général et pourra aussi se référer au point focal du PRCIEG à l'OBR ainsi qu'au PRCIEG lui-même pour des questions techniques et logistiques.

Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles pour l'Efficacité Gouvernementale (PRCIEG)



République du Burundi



Groupe de la Banque Mondiale

Le Commissariat Général de l'OBR et le PRCIEG seront destinataires de tous les rapports que le consultant aura à produire à l'issue de sa mission, soit un rapport diagnostic, un rapport provisoire et un rapport définitif qui tienne en compte les observations issues de la présentation.