



**CTB**



# RAPPORT DES RESULTATS 2014

## PROJET D'APPUI A LA PROFESSIONNALISATION DE LA POLICE NATIONALE DU BURUNDI

**BDI 08 048 11**



<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES) .....</b>	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	6
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS .....	9
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>10</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	10
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	10
<i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	11
2.1.3 <i>Contexte HARMO</i> .....	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	14
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	16
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	18
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	19
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	19
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	21
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	21
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	23
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	23
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	25
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	25
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	26
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	26
2.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	28
2.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	28
2.7.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	30
2.7.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	30
2.8 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 6.....	32
2.8.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	32
2.8.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	33
2.8.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	33

2.9	THEMES TRANSVERSAUX .....	35
2.9.1	<i>Genre</i> .....	35
2.9.2	<i>Environnement</i> .....	35
2.9.3	<i>Autre</i> .....	35
2.10	GESTION DES RISQUES .....	36
<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE .....</b>	<b>42</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	42
3.2	RECOMMANDATIONS.....	43
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	43
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>44</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	44
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	48
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	55
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	55
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	56
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	61
4.7	APERÇU DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA POLICE DE PROXIMITE .	62
4.8	TABLEAU RECAPITULATIF DES EQUIPEMENTS DES POSTES ET LIEN AVEC LE CONCEPT DE POLICE DE PROXIMITE.....	63

## Acronymes

AMISOM	African Union Mission in Somalia
APPNB	Appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CENAP	Centre d'Alerte et de Prévention des conflits
CENI	Commission Electorale Nationale Indépendante
CSLP II	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (2è génération)
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DGPNB	Direction Générale de la Police Nationale du Burundi
DSS	Développement du Secteur de la Sécurité
EBPO	Ecole des Brigadiers de Police
FDN	Forces de Défense Nationale
GIZ	Agence allemande de Coopération au Développement
IGSP	Inspection Générale de la Sécurité Publique
ISP	Institut Supérieur de Police
ISSAT	International Security Sector Advisory Team
LPG	Lettre de Politique Générale
M&E	Monitoring et évaluation
MSP	Ministère de la Sécurité Publique
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
PCS	Plan Communal de Sécurité
PJ	Police Judiciaire
PNB	Police Nationale du Burundi
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PRAPPNB	Projet de Renforcement des Acquis de la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
RTNB	Radio Télévision Nationale Burundaise
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SMPP	Short Message Peer to Peer
SMS	Short Message Service
Udg	Unité de Gestion de projet du Mémorandum d'entente Burundo-néerlandais

# 1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet d'Appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi (APPNB)
<b>Code de l'intervention</b>	BDI0804811
<b>Localisation</b>	Ensemble du pays (dont une zone pilote sur les provinces de Mwaro, Bubanza et Ngozi)
<b>Budget total</b>	5 174 253 €
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de la Sécurité Publique (MSP)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	14/12/2009 (notification le 15/2/2010)
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	Décembre 2010
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	Décembre 2015
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	13/12/2015
<b>Groupes cibles</b>	Membres de la Police Nationale Burundi
<b>Impact<sup>1</sup></b>	La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population
<b>Outcome</b>	La capacité institutionnelle de la police burundaise, y compris les attitudes et aptitudes du personnel, est renforcée afin qu'elle puisse mieux exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population.
<b>Outputs</b>	Résultat 1 - Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.
	Résultat 2 : Au niveau Commissariat provincial Les activités de deuxième ligne sont assurées.
	Résultat 3 – Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.
	Résultat 4 – Communication : Une politique de communication globale est appliquée.
	Résultat 5 – Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.
	Résultat 6: Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.
<b>Année couverte par le rapport</b>	2014

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	5.174.253	2.427.589.91	914.389.56	1.832.273	65%
<b>Output 1</b>	1.535.853	192.330	152.037	1191485	22%
<b>Output 2</b>	555.400	118.676	125.571	311.152	44%
<b>Output 3</b>	679.000	336.026.27	147.188,49	195.785	71%
<b>Output 4</b>	206.800	114.860	77.918	14.021	93%
<b>Output 5</b>	319.000	211.298	92.618	15.983	95%
<b>Output 6</b>	79.000	66.715	6.624	5.660	93%
<b>Moyens généraux</b>	1.798.070	1.387.682	312.431	97.955	95%

Il convient néanmoins de signaler que le taux d'engagement global est estimé à 100% (avec néanmoins une part d'incertitude liée à la fluctuation des taux de change).

## 1.3 Auto-évaluation de la performance

L'année 2014 aura connu l'évaluation finale du projet APPNB, laquelle s'est exprimée sur la performance du projet. Partant du constat que l'équipe du projet a largement apprécié le processus et les conclusions de cette évaluation, l'option a été retenue de reprendre globalement les notes d'appréciation et principaux commentaires contenus dans cette évaluation, adaptés à l'actualité de l'année 2014.

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	A

L'évaluation externe a considéré le projet comme très pertinent, tant sur le plan de l'alignement aux politiques nationales, que sur la politique belge et aux besoins de la population. L'équipe de direction est entièrement d'accord avec cette position et s'est rendu compte de la nécessité de mieux communiquer encore sur les éléments de pertinence repris ci-dessous.

En premier lieu, il est reconnu par tous, notamment en cette période pré-électorale tendue, que la sécurité est probablement le premier besoin indispensable afin de créer un climat

propice à la paix et au développement. Comme elle le reconnaît elle-même, la police n'est pas la seule à pouvoir assurer la sécurité, mais joue indéniablement un rôle central. Comme le signalent les évaluateurs, la définition du concept de police de proximité, et notamment l'axe 5, est « ancrée dans les besoins des populations et dans leurs véritables intérêts ».

Le contenu du projet est également totalement aligné aux politiques sectorielles gouvernementales, telles que notamment définies dans le CSLP II, la "La Lettre de Politique Générale du MSP » et répond à une demande explicite du MSP.

Même si certains semblent encore en douter, ce projet rentre également dans la vision de l'aide belge au développement telle que définie dans la loi sur la coopération. Pour rappel cette dernière place les notions de bonne gouvernance, de respect des droits humains, de consolidation de la société comme éléments centraux de ses objectifs et y consacre des efforts spécifiques à travers les notions de thèmes prioritaires<sup>2</sup>.

Cet exercice d'évaluation finale aura probablement permis de se rendre compte que la formulation de l'objectif général du projet ne traduit peut-être pas suffisamment sa pertinence cruciale au regard des besoins prioritaires en terme de développement. Cet élément fera l'objet d'une attention spécifique lors du processus du rapport « Baseline du nouveau projet de consolidation des acquis de l'APPNB».

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

Les observations sur le cadre logique émises par les évaluateurs externes ont permis d'affirmer que l'ensemble des résultats contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique, même si ce lien est plus clair et direct avec les deux premiers résultats qu'avec les autres. Cette réflexion aura permis à la direction de bien identifier le rôle central que le concept de police de proximité doit prendre dans nos réflexions et de la nécessité de replacer sans cesse les services d'appui dans la perspective des services à fournir au final à la population.

Les évaluateurs ont également souligné l'importance de l'analyse des risques externes au projet, et les conséquences qu'ils peuvent engendrer sur la durabilité des résultats atteints, tant dans le projet que dans d'autres secteurs d'activité de la CTB. Ainsi, le recours à des scénarii afin d'anticiper certains événements et la gestion des mesures d'atténuation apparaissent d'autant plus indispensables. Parmi ces aspects, il conviendra d'aborder avec le MSP la question de la durabilité financière des éléments de réforme mais d'ores et déjà, nous rejoignons le sentiment des évaluateurs qu'un retrait précoce et précipité du secteur de la sécurité et du projet en particulier pourra avoir des conséquences néfastes pour ce secteur et les autres secteurs où la Belgique s'est investie.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	B

<sup>2</sup> Voir article 11 de loi relative à la Coopération au Développement du 19 MARS 2013

La direction a particulièrement apprécié la démarche et les arguments avancés par les évaluateurs pour apprécier le critère d'efficience du projet.

Tout comme eux, nous sommes conscients que le degré d'atteinte des résultats est variable et n'est pas totalement achevé. Nous sommes également d'avis que la contribution du partenaire est satisfaisante, même si certains éléments, tels l'adoption de règlements, ont pu freiner certains développements.

Mais, la prise en compte des caractéristiques d'un contexte fragile soulignée par les évaluateurs est essentielle à nos yeux pour appréhender correctement le critère d'efficience du projet. Selon leur rapport, les évaluateurs sont « convaincus que la direction de l'intervention a adopté l'approche qu'il fallait dans les circonstances du projet au cours de sa mise en œuvre ». Outre l'élément de satisfaction naturelle, la direction s'est sentie réconfortée dans cette appréciation tant le travail empirique et l'approche par processus peuvent susciter des interrogations et doutes. Ainsi, nous avons eu le plaisir d'apprendre que l'intuition et les principes fixés ont été convaincants, reste encore à mieux capitaliser et retirer les leçons de cette approche. Nous apprécions également la mention des efforts accomplis par la direction pour favoriser les synergies avec les autres partenaires actifs dans le secteur.

Enfin, nous soulignerons également que l'appréciation de la gestion des ressources financières tant sur le plan de la qualité (à travers les audits financiers) que de la quantité (à travers le taux d'engagement), même si un léger retard a été constaté.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

Tout comme la direction, les évaluateurs trouvent des éléments encourageants quant aux espoirs de durabilité, mais identifient également des défis et craintes.

Ainsi, ils constatent dans un premier temps un certain degré d'engagement notamment à travers les textes politiques. Ceux-ci sont probablement le fruit d'une combinaison d'une certaine volonté politique et de la disponibilité des partenaires qui ont permis de voir s'inscrire des principes de réformes dans les documents stratégiques à différents niveaux.

Au-delà des textes, les évaluateurs soulignent également que la question de l'appropriation « est davantage le fruit de la volonté des personnes en charge de la conduite de ces processus que des textes eux-mêmes ». Sur ce point, ils relèvent une construction progressive du niveau d'appropriation, en commençant par les acteurs dans les communes d'intervention. Le nombre grandissant de l'engagement des cadres moyens, notamment avec un rôle clé joué par les groupes de référence, est également incontestable.

Les évaluateurs soulignent le niveau encore trop faible d'appropriation au niveau central de la philosophie de police de proximité et une volonté politique non suffisamment soutenue de s'engager dans cette dynamique de réforme. Nous estimons pour notre part que ce processus est également en marche et en progression, tel que nous avons pu le constater dans le cadre de la préparation du PRAPPNB.

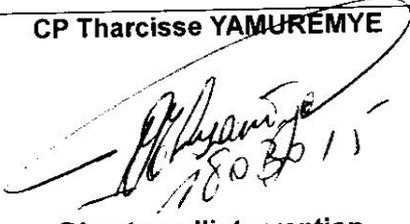
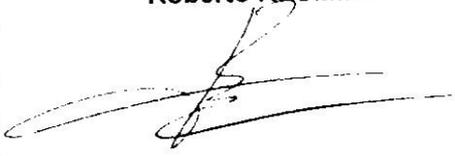
Enfin, la question de la durabilité ne pourra faire l'économie d'une réelle et profonde réflexion sur les ressources financières disponibles et les réelles capacités du Ministère à pérenniser les réformes engagées.

## 1.4 Conclusions

En guise de conclusion, nous soulignerons les éléments clés suivant :

- Un contexte général marqué par la préparation du processus électoral, une catastrophe naturelle et des incidents sécuritaires.
- La formulation du PRAPPNB, avec l'insertion de plusieurs nouveautés méthodologiques telles les hypothèses de départ, et le passage du projet APPNB au PRAPPNB
- Une évaluation finale globalement positive, estimant le projet très pertinent, et jugeant l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet bonnes
- L'extension progressive du concept de police de proximité dans les provinces pilotes mesurée par l'outil du « tableau de bord » qui devrait devenir l'outil de suivi du MSP
- La mise en œuvre progressive de quelques processus de 2<sup>ème</sup> ligne
- Le recrutement, la préparation et démarrage des formations initiales pour 118 candidats officiers, 259 candidats brigadiers et 733 agents
- La mise en place quasi complète des acteurs de la communication et le lancement de deux vecteurs de communication : l'émission radio hebdomadaire et le site internet
- La mise en place d'un système statistique au sein MSP, la validation de la méthodologie globale du système statistique du MSP par le Conseil National de l'Information Statistique et le test réalisé au niveau des postes pilotes.
- Sur le plan logistique et financier, la mise en œuvre de projets pilotes relatifs à la gestion des stocks et à la communication des données salariales par SMS.
- Des appuis considérables en matière d'infrastructure, avec l'attribution du marché de réhabilitation/construction de 14 postes de police, le démarrage des constructions de 2 commissariats provinciaux et le démarrage des travaux de réhabilitation du commissariat à la formation.
- Une capitalisation de l'expérience du projet sur l'application du nouveau management public dans la police, et sur la prise en compte du VIH/SIDA dans la RSS.
- Un audit organisationnel du MSP et un appui, à travers la police fédérale, à l'audit de l'Inspection Générale de la PNB.

Il ressort de cet exercice de bilan que beaucoup de choses ont été entamées dans le cadre du projet APPNB, mais que l'arrivée du PRAPPNB s'avère cruciale pour la pérennisation des acquis.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<p><b>CP Tharcisse YAMUREMYE</b></p>  <p><b>1803015</b></p> <p><b>Directeur d'intervention</b></p>	<p><b>Roberto RESMINI</b></p>  <p><b>Délégué à la co-gestion</b></p>

## 2 Monitoring des résultats<sup>3</sup>

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général<sup>4</sup>

L'année 2014 aura été marquée par divers événements d'ordre politiques et sociaux.

Sur le plan politique, la préparation du scrutin électoral de 2015 aura été au centre des préoccupations et discussions. Les principaux éléments auront été :

- l'adoption d'un code de bonne conduite
- l'adoption du code électoral
- l'adoption d'une feuille de route
- la mise en place des différents organes
- la validation du plan de sécurisation des élections
- la première phase d'enregistrement des électeurs.

En marge de ce processus, la police a été amenée à gérer différentes situations tendues telles :

- une manifestation non autorisée d'un parti d'opposition qui a abouti à des confrontations et à l'arrestation d'une centaine de partisans
- différents rassemblements non autorisés à connotation politique
- différentes manifestations liées à l'arrestation d'un représentant de la société civile.

Sur le plan sécuritaire, la police a également été confrontée :

- à la découverte de corps sans vie sur le Lac Rweru, dans le nord du Burundi
- à l'assassinat de 3 religieuses à Kamenge
- à des combats contre un groupe d'hommes armés à Cibitoke qui se solda par la mort de près de 100 combattants
- à, des menaces terroristes en provenance d'Al Shabaab en raison de la présence du Burundi au sein de l'AMISOM.

Sur le plan social, on retiendra principalement les inondations survenues en date du 9/2/14, lesquelles dévastèrent certains quartiers nord de la capitale et causèrent plus de 60 morts. Cette journée fut suivie d'un deuil national de 2 jours.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Le Ministère de la Sécurité Publique n'aura pas connu, concernant les fonctions dirigeantes clés en tout cas, de grands chamboulements. Seuls des changements au niveau du Secrétariat Permanent, de la Direction Générale de l'Administration et de la Gestion et de l'Inspection Générale de la Sécurité Publique ont été opérés en début d'année.

La principale préoccupation de l'institution fut la préparation de la sécurisation des élections de 2015, laquelle a abouti à l'élaboration d'un plan de sécurisation concerté avec la FDN, la CENI et les autres partenaires. Cette année aura également été marquée par le

---

<sup>3</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

<sup>4</sup> La rédaction de ce chapitre est de l'entière responsabilité du Délégué à la co-gestion, le Directeur d'intervention estimant que la description du contexte général, sortant de la sphère directe du projet, vient en opposition avec l'obligation de réserve auquel il est soumis.

débat autour de la loi organique. Après avoir été votée au Parlement, celle-ci fut néanmoins rejetée par la Cour Constitutionnelle. Une seconde mouture a été renvoyée et approuvée au Parlement, avant un 2<sup>ème</sup> passage pour avis à la Cour Constitutionnelle.

Concernant les Ressources Humaines, le MSP aura connu l'aboutissement du premier processus de recrutement important, lequel fut salué unanimement. Cette année aura également été marquée par l'envoi des premières unités constituées de police pour une mission de la paix à l'étranger, en Centrafrique en l'occurrence.

Sur le plan organisationnel, nous retiendrons l'audit du MSP par la police fédérale belge, et l'audit de l'Inspection Générale de la Sécurité Publique par la police fédérale belge et ISSAT.

Enfin, nous noterons également la prise d'une ordonnance conjointe du Ministère de l'Intérieur et du Ministère de la Sécurité Publique visant à préciser l'organisation et les missions des Comités Mixtes de Sécurité instaurés au niveau communal.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

L'année 2014, initialement la dernière année du projet, n'aura pas connu non plus de grands bouleversements. Le passage du projet APPNB au PRAPPNB se sera déroulé en douceur dès le 1/8/2014, avec le passage de la grande majorité du personnel d'un projet à l'autre, à l'exception de 2 membres du personnel dont le contrat a été rompu. Même si le gros des activités était réalisé ou en cours, une demande de prolongation d'un an, sans coût additionnel, a été sollicitée et accordée afin de pouvoir assurer l'engagement du dernier grand contrat (réhabilitation/construction de 14 postes de police) et le suivi des travaux.

En marge du processus de clôture entamé, la formulation du nouveau projet fin 2013 et début 2014 a permis d'aboutir à la signature de la Convention Spécifique en juin 2014.

La seconde partie de l'année aura été principalement marquée par les discussions sur les modalités de démarrage et de gestion du PRAPPNB et par l'évaluation finale du projet APPNB.

### 2.1.4 Contexte HARMO

Cet aspect faisant l'objet d'un résultat spécifique dans le projet, il sera détaillé dans le résultat 6 du projet.

Nous retiendrons néanmoins la signature de 3<sup>ème</sup> phase du programme DSS, le principal partenaire du projet, lequel s'achèvera également en 2017 en même temps que le PRAPPNB.

Enfin, nous signalerons également certaines difficultés de coordination et de concertation avec le projet Cordaid intitulé « Renforcement de la Sécurité Locale » souhaitant introduire le système de « Performance Based Financement », malgré plusieurs réunions visant à rapprocher les points de vue. Ces discussions ont dépassé le seul secteur de la police, puisqu'il a également concerné le secteur de la justice et de la décentralisation, et pourraient avoir des incidences bien au-delà des secteurs pour la CTB.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome</b> : La capacité institutionnelle de la police burundaise, y compris les attitudes et aptitudes du personnel, est renforcée afin qu'elle puisse mieux exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Des stratégies et des plans opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés	Plan 2007-2017 (obsolète ?)	Le Plan Stratégique a été validé et la cohérence entre les documents améliorée grâce à ce Plan Stratégique	Pas d'autre avancée sur ce sujet depuis la validation du Plan stratégique.	Le plan Stratégique est actualisé Les documents stratégiques du MSP sont cohérents et de qualité.	Le plan Stratégique est actualisé Les documents stratégiques du MSP sont cohérents et de qualité.
Des plans opérationnels sont mis en œuvre à l'aide de divers projets et processus concrets.	Pas de plans opérationnels issus du Plan Stratégique	Ces plans sont en cours d'opérationnalisation	Des plans existent dans la plupart des thèmes. Néanmoins, le suivi/évaluation reste encore lacunaire. Sur base des dernières données du tableau de bord, on estime néanmoins à 47,8% le taux de mise en œuvre de la police de proximité dans les postes pilotes	50% des plans du projet sont exécutés	50% des plans du projet sont exécutés
Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des	Pas de mécanisme de suivi et d'évaluation	Dans le cadre du Plan stratégique, un cycle de gestion a été prévu mais pas	Certains mécanismes de suivi existent	Des mécanismes de suivi et d'évaluation	Des mécanismes de suivi et d'évaluation

rapports de qualité	du Plan Stratégique	encore mis en œuvre.	désormais (ex : tableau de bord police de proximité) et sont en cours de développement (notamment avec la création d'un nouveau service statistique)	sont mis en place	interne sont mis en place et produisent des rapports de qualité
Les personnes ressources et les propriétaires des processus font un travail de qualité	Problème d'identification claire des propriétaires de processus et des personnes ressources	/	Clarification progressive des « propriétaires des processus » (ex : formation et communication). Evaluation des groupes de référence très positive et relance d'un mécanisme similaire avec une plus grande implication des DG.	/	/

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'année 2013 avait connu une avancée majeure avec l'actualisation et la validation du Plan Stratégique 2013-2016. Même si ce document demeure dorénavant un document incontournable et de référence, il y a lieu de constater que le mécanisme de suivi et évaluation n'est toujours pas totalement fonctionnel. Ce point a fait l'objet de discussions en fin d'année et a été remis à l'ordre du jour de l'agenda des prochaines semaines.

En terme de suivi et évaluation, la mise en place du tableau de bord sur la police de proximité se sera révélée être une avancée considérable. Si l'outil est certainement perfectible, il a très bien été approprié par les acteurs locaux qui y voient un outil d'encadrement et de motivation. En outre, cet outil a fait l'objet d'une très bonne appréciation du Directeur Général de la PNB qui souhaite désormais en faire un outil national et son principal instrument de suivi de la mise en place de la police de proximité.

Enfin, la question des personnes ressources, et plus généralement des acteurs de changement, a été au centre des débats tant lors de la formulation, que de l'évaluation finale du projet et lors de la mise en place de la nouvelle phase. A ces différentes occasions, le rôle crucial des groupes de référence a été salué et des réflexions se sont tenues sur

l'accentuation de leur travail, leur meilleur ancrage institutionnel et la nécessité de ne pas créer des doublons ou concurrence avec des services en place.

### 2.2.3 Impact potentiel

Comme évoqué l'an dernier, l'année 2014 aura permis de remettre au centre du débat l'ensemble du dispositif de monitoring et évaluation. L'approche par processus et empirique n'a pas toujours facilité l'identification d'indicateurs. Quoiqu'il en soit, la formulation du nouveau projet et la réalisation d'une Baseline permettra de faciliter l'évaluation globale de l'intervention et de mieux cerner les éléments à prendre en considération dans l'appréciation de l'impact potentiel.

A ce stade, le projet considérait les études du CENAP sur la perception du sentiment de sécurité comme un document de référence. Une nouvelle étude a été réalisée en 2014 et conclut que le sentiment de sécurité et l'appréciation des prestations de la police connaissent une stabilisation par rapport à 2012, les chiffres étant quasiment identiques. Néanmoins, il y a lieu de noter que cette étude a été l'objet de certaines critiques, parmi lesquelles celles du projet, quant à certaines faiblesses méthodologiques qui entachent le caractère représentatif de cette étude. La direction du projet estime donc que, à tout le moins, certaines parties de l'analyse sont à prendre avec prudence et en connaissance des lacunes constatées.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1</b> : Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés et validés	Police de proximité pas définie au Burundi	Document de concept validé et un manuel de mise en œuvre sont élaborés et validés.	Documents de concept et manuel de mise en œuvre toujours d'application.	Document de concept validé et d'application	Document de concept validé et d'application
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.		Plusieurs enseignements tirés et formalisés à travers le document de capitalisation PCS et manuel de mise en œuvre PP	Test et extension du tableau de bord et des fiches congés. Mécanisme d'extension prévu dans le cadre du PRAPPNB	Définition d'un format et d'un processus de capitalisation des expériences	Définition d'un format et d'un processus de capitalisation des expériences
Le concept de police de proximité est compris et appliqué dans les postes de police disposant des infrastructures minimales (4 postes pilotes + 2èphase)	Concept non défini et donc non connu	Compréhension au-delà de 65% et application entre 45 et 50% selon premières données relevées	Le concept est compris en moyenne à 55,9%  - le concept est opérationnalisé en moyenne à <b>52.8% au niveau des postes</b> (47,8% au niveau global)	- Le concept est compris à 80%  - le concept est appliqué en moyenne à 60%	- Le concept est compris à 80%  - le concept est appliqué en moyenne à 60%
Le concept de police de proximité est compris et appliqué par le reste des postes pilote ne disposant pas d'infrastructure et équipement adéquats.	Concept non défini et donc non connu	Le concept est vulgarisé et enseigné	Les 3 tests « contrôle » donnaient : - Une connaissance de 19.2% - Une opérationnalisation de 21,3% (17,2% au niveau global)	Concept compris à 50% et appliqué à 20%	Concept compris à 50% et appliqué à 20%

## 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Coaching et suivi de la mise en œuvre de la police de proximité dans les 15er postes pilotes, dont les patrouilles de proximité, la gestion de registres, ...		X		
2. Diffusion de la fiche de congé et du modèle de rapport d'activité		X		
2. Suivi du tableau de bord (3 descentes)	x			
3. Impression et diffusion du manuel de mise en œuvre de la police de proximité		X		
5. Achat et livraison d'équipements (motos, vélos, mobilier, tentes, boîtes à suggestion, enseignes, matériel de bureau, ...)		X		
6. Construction/réhabilitation de 14 postes de police			X	
7. Accompagnement d'autorités sur des visites des postes de police	X			
8. Suivi des actions menées dans le cadre du projet DSS (tentes, réception définitive poste réhabilités,...)		X		
9. Appui aux autres PTF dans la mise en œuvre de la police de proximité		X		

## 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Dans la lignée de ce qui avait été défini en 2012 et 2013 à travers le document de concept et le manuel de mise en œuvre, le **concept de police de proximité** s'est développé et est entré dans une pleine phase de mise en œuvre et de suivi. Cela s'est traduit par un accompagnement des différents postes de police pilote par le groupe de référence et la mise en place d'un tableau de bord. Cet accompagnement a également permis d'introduire des nouvelles pratiques concrètes, tels les fiches de congés et le nouveau modèle de rapport d'activité du poste de police.

Conçu en 2013, le **tableau de bord** vise à suivre et évaluer la mise en œuvre du concept de police de proximité sur base d'indicateurs définis avec la DGPNB sur base du manuel de mise en œuvre de la police de proximité. Ce recueil des données se fait sur base d'une descente dans chaque poste et s'est opéré à 3 reprises en 2014. Le tableau joint en annexe 7 donne un aperçu du taux de mise en œuvre global estimé en fin d'année à une moyenne de 47,8%, ainsi que d'un taux d'opérationnalisation au niveau du poste de police estimé à 58,8%. Le premier exercice de tableau de bord a été accompagné de séances de sensibilisation en présence du DGPNB. Ce dernier a été convaincu par l'outil et souhaite qu'il soit utilisé de manière uniforme sur l'ensemble du pays.

En guise de complément à cet accompagnement et suivi des procédures et principes, le projet a apporté un appui à ces postes pilotes à travers la **fourniture de divers équipements**. Ces derniers, testés dans le cadre du projet éthique policière, doivent permettre aux postes de police de mieux effectuer les 10 tâches policières définies dans le document de concept relatif à la police de proximité (voir annexe 8 pour plus de détails).

<sup>5</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Le lot d'équipement par poste (18 postes au total, deux ayant déjà bénéficié de ces appuis dans le cadre du projet éthique) consistait en une moto, 4 vélos, 4 tentes, du mobilier de bureau (tables, bureaux, étagères, armoires, bancs, tableau noir et tableau d'affichage), une enseigne, une boîte à suggestion et un kit de matériel de bureau.

Toujours dans le même esprit d'accompagnement de la police de proximité, il avait été décidé de **réhabiliter ou construire 14 postes de police**. Comme évoqué dans le rapport annuel 2013, le projet a été confronté à de sérieux problèmes avec le bureau d'études et de surveillance et a dû se résoudre à résilier le contrat. En fin d'année 2013, un nouveau marché d'étude a pu être relancé et a été réattribué en mars 2014. Cette relance fut fructueuse et a permis de finaliser l'étude et d'aboutir à l'attribution du marché de construction en décembre 2014. Cette attribution a également pu être finalisée grâce à la contribution des autorités provinciales et des autorités communales, dont certaines ont concédé certains bâtiments existants, ce qui a permis de réduire les coûts et rentrer dans le budget disponible. Ce retard a également pu être géré en concertation avec les ambassades qui ont accepté de prolonger la durée du projet (sans coût supplémentaire) afin de permettre de finaliser ce dernier marché du projet.

En ce qui concerne **l'extension dans les autres postes de police**, le projet APPNB s'est également pleinement engagé dans la coordination avec les autres partenaires sur ce thème, notamment à travers un appui apporté à la GIZ dans la mise en place du tableau de bord dans ses communes pilotes, un appui à l'ambassade des Pays-Bas pour une visite à Rumonge, .... Néanmoins, un problème d'harmonisation entre PTFs et d'alignement est apparu et a été signalé par le projet concernant un nouveau projet mené par l'ONG Cordaid. Diverses réunions se sont tenues fin 2014 et devraient se poursuivre en 2015 afin de trouver des solutions à ces problèmes. Pour le reste, le mécanisme d'extension fera l'objet d'une attention majeure dans le cadre du PRAPPNB.

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1</b> : Au niveau Commissariat provincial : Les activités de deuxième ligne sont assurées.					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année N-1</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Cible année N</b>	<b>Cible finale</b>
Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés	Pas de cahier des charges	Documents validés mais non formalisés dans un texte réglementaire	validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial Validation du plan opérationnel	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial Validation du plan opérationnel
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.		La mise en œuvre de 4 processus est en cours d'implémentation	Enseignements tirés sur le processus de contrôle des dossiers judiciaires et détention. En cours d'extension dans les autres commissariats pilotes. Développement d'un tableau de bord propre en cours.	Une évaluation du respect du cahier des charges est effectuée dans les 3 commissariats provinciaux pilotes et émet des recommandations Un suivi des recommandations est effectué	Une évaluation du respect du cahier des charges est effectuée dans les 3 commissariats provinciaux pilotes et émet des recommandations Un suivi des recommandations est effectué
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les commissariats provinciaux pilotes	Pas de cahier des charges	Tout début de l'implémentation mais cible probablement pas atteinte. Instrument de mesure en cours de conception	Outil de mesure toujours en cours de conception. Obstacles légal et des infrastructures toujours d'actualité.	La structure et le cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	La structure et le cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes
Le cahier des	Pas de cahier	Phase d'implémentation	Pas de changement à	La structure et le cahier des charges	La structure et le cahier des

charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les autres commissariats provinciaux.	des charges	tion hors commissariats provinciaux pilotes non encore démarrée	ce stade.	sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.	charges sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.
--	-------------	---	-----------	---	---

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Développement du processus privation de liberté à Ngozi		X		
2. Développement du processus accueil et orientation à Ngozi		X		
3. Développement du processus de suivi des postes de police		X		
4. Construction de deux commissariats provinciaux (Mwaro et Bubanza)			X	

## 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Tel que cela avait été évoqué dans le rapport 2013, le développement de ce résultat reste confronté à deux obstacles majeurs, à savoir le cadre légal et les infrastructures.

Pour ce qui est du **cadre légal**, il n'y a pas eu d'avancées durant cette année, l'absence de loi organique bloquant toujours la prise de mesures d'application dont celle qui devrait concerner le niveau provincial. Le vote en début d'année 2015 de la loi organique devrait permettre une avancée sur ce point dans les prochains mois. Dans tous les cas, l'évolution de ce cadre légal a été considérée comme une hypothèse préalable de succès dans le cadre du PRAPPNB et a fait l'objet d'un accord avec le MSP pour une évolution dans les prochains mois.

Pour ce qui est des **infrastructures**, d'énormes avancées ont été effectuées, à tout le moins pour les deux commissariats provinciaux pilotes de Mwaro et Bubanza, puisque les constructions sont en cours. En fin d'année 2014, le taux d'avancement des travaux est estimé approximativement à 50%, avec un léger retard à Bubanza en raison de certaines difficultés rencontrées sur le terrain (problème de roche, instabilité du sol, ...). Dès lors, avec la fin des constructions d'ici mi-2015, des évolutions devraient pouvoir être constatées dans les prochains mois.

Certaines avancées ont pu être notées, notamment en ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de la police de proximité dans les postes de police : l'accueil, l'orientation et le contrôle du processus de détention.

<sup>6</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Le rôle du commissariat provincial en tant que **service d'appui et de contrôle du poste** a été renforcé, notamment à travers une grande implication dans le processus de tableau de bord des postes de police. Les commissaires provinciaux ont été associés aux descentes, aux partages des résultats et des rapportages.

Le **processus d'accueil et d'orientation** a également été développé au niveau du commissariat provincial. Celui-ci s'est notamment traduit par la mise en place d'un registre main courante et de récépissés de visite, à l'image de ce qui se fait au niveau des postes de police.

Les **processus judiciaire et de contrôle des personnes en détention** dans les différents postes de police ont également été retravaillés, avec deux applications concrètes. Il s'agit en premier lieu de l'adoption d'un numéro de dossier unique qui permettra de tracer plus facilement et de manière plus transparente le parcours d'un dossier judiciaire. La seconde application réside dans la création d'un tableau de suivi des détentions qui permet au sous-commissaire PJ d'avoir une vue actualisée de l'état des détentions dans sa province et agir en temps utile avant que celles-ci ne dépassent les délais légaux.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 3</b> : Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année N-1</b>	<b>Valeur année N</b>	<b>Cible année N</b>	<b>Cible finale</b>
La stratégie et les plans de formation sont en place.	Absence de stratégie et de plans de formation	Fin 2013, les référentiels, les séquenciers et une bonne partie des modules étaient disponibles. Restaient encore la validation de certains modules agents et brigadiers	L'ensemble des référentiels, séquenciers et modules pour les formations initiales sont disponibles. Le commissariat à la formation dispose d'un plan d'action annuel.	L'ensemble des processus et document pour les formations initiales sont finalisés	Les plans de formation pour les formations de promotion et les formations de réinsertion sont élaborés et validés.
La stratégie et le plan sont appliqués.		Un plan annuel 2013 a été élaboré et appliqué à 55%	Le plan annuel est réalisé à 63,6 %	Un mécanisme de suivi et de mise à jour des plans de formation est mis en place. Le taux d'exécution dépasse 50%	Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%
La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation		Communication et meilleure compréhension de la stratégie de formation	Les partenaires se sont alignés et harmonisés autour du commissariat à la formation et de son plan d'action.	90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP	90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP

Les structures de formation sont mises en place et sont fonctionnelles		Plusieurs structures en charge de la formation et constat de problèmes de coordination	Leadership réaffirmé du commissariat à la formation. Analyse interne de la structure du commissariat à la formation	Commissariat à la formation fonctionnel	- 80% du personnel est en place ;  - Une évaluation sur le fonctionnement des structures de la formation est effectuée. Un suivi des recommandations de l'évaluation est effectué
Les infrastructures et équipements de 6 centres de formations (4 îlots + EBPO + ISP) sont améliorés et entretenus		4 îlots, ISP et EBPO fonctionnels mais sous-équipés et avec des problèmes de maintenance	Réhabilitation en cours et réaménagement des bâtiments pour l'accueil des candidats. Mais pas de stratégie de maintenance.	Un plan d'entretien est élaboré et soutenu	le plan d'entretien est appliqué à 70%.
Le taux d'occupation est évalué et amélioré.	Taux de remplissage estimé à 10% en 2012		Avec les formations initiales, le taux d'occupation avoisine les 90% en 2014		-Evaluation des taux d'occupation futurs (sur base des plans de formation) ;  -Propositions d'amélioration du taux d'occupation

## 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Renforcement des capacités du commissariat à la formation		X		
2 Finalisation des séquenceurs et des modules de formation initiale des agents et brigadiers		X		
3. Appui à l'impression des modules et au suivi des formations		X		
3 Suivi de l'utilisation du logiciel			X	
4 Appui à l'adhésion au réseau Francopol		X		
5 Appui formation de réinsertion de cuisiniers		X		
6. Appui en équipement mobilier des centres de formation		X		
7. Appui à la préparation du plan de sécurisation des élections, dont le plan de formation		X		
8. Formation de formateurs pour la sécurisation des élections		X		
9 Fourniture d'un logiciel de gestion des formations			X	
10 Réhabilitation du Commissariat à la formation			X	
11 Suivi et appui des dossiers Bourses (CSAM, Ecole des Officiers)		X		

## 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

En 2014, le **commissariat à la formation** a renforcé son rôle de coordination et de leadership en matière de formation au sein du MSP. Ainsi, les réunions mensuelles avec les partenaires techniques se sont tenues tout au long de l'année, ce qui a facilité l'alignement et l'harmonisation des partenaires autour d'un plan annuel 2014 du commissariat à la formation. Cette année, le taux de réalisation a été estimé à 63,6%.

En ce qui concerne la **stratégie et les plans de formation**, outre cette planification annuelle désormais effective et suivie, l'objectif était de pouvoir organiser dès début 2014 **les formations initiales** pour les nouvelles recrues (59 candidats officiers, 259 candidats brigadiers et 733 agents). Ces formations initiales ont pu démarrer dans les temps, avec l'ensemble des cours disponibles, le tout sous la pleine responsabilité et prise en charge du Ministère de la Sécurité Publique. Cet élément constitue une avancée énorme au regard des principes d'appropriation et de durabilité.

En ce qui concerne les **formations continues**, une attention particulière a été accordée à la sécurisation du processus électoral de 2015. Ainsi, un plan de formation continue spécifique a été conçu et intégré dans le plan global de sécurisation des élections. Ce plan de sécurisation a été conçu par la commission en charge du suivi de la sécurisation des élections, avec l'appui du projet APPNB et du programme DSS. L'appui à ce plan s'est poursuivi à partir de septembre 2014 et en 2015 dans le cadre du PRAPPNB.

Enfin, notons également l'organisation **d'une formation de réinsertion** à l'attention des cuisiniers. Une autre proposition de formation de réinsertion liée à la construction de briques compressées à l'occasion du chantier des postes de police avait été mis sur la table. Malheureusement, cette option n'a finalement pas été retenue par le MSP. Le développement de plan de formations de fonction, de réinsertion et de promotion devrait

se poursuivre en 2015.

En termes de suivi et d'évaluation, le logiciel devrait fournir, au-delà d'une aide à la gestion de ces formations et de conservation de la mémoire, des indicateurs essentiels à l'appréciation de ces changements. Malheureusement, si le logiciel est globalement utilisé, des carences et faiblesses dans son utilisation ont été détectées, lesquelles ne permettent pas encore d'avoir une vue complète des formations passées et en cours. La politique de suivi et d'évaluation des formations devrait faire l'objet d'une attention prioritaire en 2015. Tel qu'il ressort également du rapport 2013, les **partenaires** se sont largement alignés sur ce plan d'action du commissariat qui a réussi à mobiliser ses partenaires grâce à des réunions de coordination et une communication adaptée.

Les **infrastructures** de formation du MSP ont également été beaucoup plus utilisées que par le passé. Afin d'en améliorer l'utilisation de ces structures et les conditions d'accueil, le projet aura procédé à la fourniture **d'équipements** mobiliers afin de permettre aux îlots d'accueillir les quelques 750 nouveaux agents qui seront en formation en 2014. Le projet APPNB a également appuyé la réhabilitation d'un bâtiment du MSP qui abritera dans les prochains mois le commissariat à la formation, ce qui permettra de libérer un bâtiment loué, et espère-t-on, pouvoir récupérer au moins partiellement le montant de la location pour des investissements en infrastructure. La phase d'étude a été clôturée, le marché a été attribué (après un recours introduit et gagné par le projet auprès de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics) et les travaux ont pu démarrer en octobre 2014. Le bâtiment réhabilité est attendu pour avril 2015.

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Communication : Une politique de communication globale est appliquée					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.	Absence de stratégie et de plans de communication	Validation du document de concept et début d'implémentation	Mise en place des acteurs et élaboration d'un premier plan de communication global	Le document de concept est validé et un plan de communication global adopté	Le document de concept est validé et un plan de communication global adopté
La stratégie et des plans de communication sont élaborés	Pas de stratégies et de plans de communication. Nombreuses carences relevées (voir audit organisationnel 2009)	Elaboration et appui de 5 plans de communication	Deux nouveaux plans de communication et une matrice globale des plans de communication ont été élaborés	Chaque DG a élaboré au moins 1 plan de communication.	Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication.
Les structures de communication sont mises en place et sont fonctionnelles	Communication centralisée uniquement dans les mains du porte-parole	Mise en place des points focaux provinciaux et des services de la DGPNB	Le cadre des acteurs de la communication est rempli à 65%.	80% du personnel désigné et formé est toujours en place fin 2013	80% du personnel désigné et formé est toujours en place fin 2013
Les vecteurs de la communication sont améliorés et pérennisés	Une émission radio, un site Internet (inaccessible) et une revue annuelle existent.	Réflexions menées sur les feuillets. Production de la revue 2012. L'émission et le site ne sont plus fonctionnels suite au retrait du soutien du PNUD	L'émission radio hebdomadaire est relancée (6 émissions produites) et un nouveau site créé et mis en ligne en août (1741 visites)	Les vecteurs de la communication sont fonctionnels en 2013 (site Internet, feuillet d'information, ...)	Les vecteurs de la communication sont fonctionnels en 2013 (site Internet, feuillet d'information, ...)

## 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Suivi de la mise en place des acteurs de la communication		X		
2. Formation de fonction (et suivi) relative à la production d'émissions radio		X		
3. Appui en matériel pour la production d'émissions radio		X		
4. Appui à la confection d'un site internet		X		
5. Formation de fonction (et suivi) relatif à la gestion du site internet		X		
6. Formation de fonction à la mise en page (Adobe)		X		
7. Appui à la production des revues annuelles 2013		X		
8. Suivi des plans de communications appuyés en 2013 (remise de diplôme de 60 nouveaux officiers et de recrutement 2013)		X		
9. Appui au plan de communication du centre Iwacu		X		
10. Appui en matériel pour les acteurs de la communication (matériel informatique, ...) et formation continue (Linux, tableur et traitement de texte open office, ...)		X		

## 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Comme annoncé en 2013, la mise en place des **acteurs de la communication** s'est confirmé et a permis une accélération du renforcement des capacités des équipes en place. Cet élément fut incontestablement le facteur critique de succès qui a permis les multiples développements constatés en 2014. Un suivi de ces acteurs a été opéré tout au long de l'année, avec comme point d'orgue une réunion avec l'ensemble des acteurs de la communication et les points focaux en marge de l'audit organisationnel du MSP, et de la politique de communication en particulier. Ces points focaux provinciaux recevront une attention particulière dans le cadre du PRAPPNB.

L'année 2014 aura vu les premières concrétisations de cette nouvelle politique de la communication d'abord à travers les **émissions radios hebdomadaires**. Grâce à la formation, à la création d'une émission radio et aux appuis matériels nécessaires à ces productions, l'équipe du MSP a démarré la production de cette émission ainsi que la diffusion en novembre 14. Pour rappel, la Radio Télévision Nationale Burundaise (RTNB) a accepté de les diffuser gratuitement à la condition qu'elles soient produites par le MSP. Dès lors, cet appui à l'investissement combiné à l'offre de la RTNB augmente considérablement les espoirs de pérennisation de ces outils de communication indispensables, comme en témoignent les 6 émissions déjà diffusées en 2014.

La seconde concrétisation d'envergure réside dans la création d'un nouveau **site internet** (<http://www.securitepublique.gov.bi/>). Toujours dans un souci de durabilité et tenant compte des leçons du passé, les noms de domaines et hébergement ont directement été

contractés au niveau du MSP et les gestionnaires du site ont été formés en interne. Dès lors, une fois le site conçu avec les acteurs de la communication et validé par le MSP, et la formation donnée aux utilisateurs, le site a été mis en ligne en août 2014. Depuis ce moment, il a régulièrement été mis à jour et a déjà reçu 1741 visites en 2014. Cette mise à jour régulière et la réponse à certains faits d'actualité sont à nos yeux deux grandes satisfactions.

La production de revue annuelle s'est également poursuivie avec, pour le projet APPNB, l'appui à la finalisation **de la revue annuelle 2013** (et l'appui de la revue 2014 dans le cadre du PRAPPNB). Cette revue constitue désormais le principal outil de rendre compte de la police.

Même si elle n'est pas encore totalement rentrée dans les mœurs, la méthodologie des « plans de communication » a continué à être pratiquée et soutenue, notamment lors de la remise des diplômes des candidats officiers ayant terminé leur formation en 2013 et en appui aux actions de communication du Centre IWACU en charge de la prévention et la prise en charge du VIH.

Enfin, notons qu'en termes d'appui, outre les diverses formations et suivi de la mise en place des équipes et procédures, le projet APPNB a fourni un matériel informatique indispensable à la gestion de toutes ces actions de communication. Cet investissement semble porter ses fruits et être un gage de durabilité des actions de communication

## 2.7 Performance de l'output 5

### 2.7.1 Progrès des indicateurs

Output 5 : Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.	- Plan stratégique 2007-2017 obsolète -Projet de lettre de politique générale - CSLP I	plan Stratégique actualisé validé. Lettre de politique Générale toujours d'application	Plan stratégique validé. Dispositif de suivi validé mais pas encore mis en place.	Un plan stratégique et un CDMT cohérents sont validés Un mécanisme de suivi et de gestion est mis en place	Un plan stratégique et un CDMT cohérents sont validés  Un mécanisme de suivi et de gestion est mis en place  Le mécanisme de gestion est respecté
Le manuel de gestion des ressources humaines est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...).	-Absence de procédures RH écrites ; - Base de données du personnel à sécuriser et à développer	Le manuel a été validé. Mécanisme de gestion des congés mis en place dans tous les postes, Processus de recrutement en cours.	Manuel validé même si toujours un flou quant à son adhésion totale. Début d'implémentation, notamment sur le processus de recrutement. Travaux de réhabilitation de la base de données en cours. Tableau de bord à créer pour évaluer la progression.	50% des processus à améliorer proposés dans le manuel RH font l'objet d'une réforme  50% des services du MSP disposent d'un cahier des charges précis.	50% des processus à améliorer proposés dans le manuel RH font l'objet d'une réforme  50% des services du MSP disposent d'un cahier des charges précis.
Le manuel de gestion logistique est appliqué	-Absence de procédures	Le manuel a été validé mais la préface en	Manuel validé même si toujours un flou quant à	Le manuel est appliqué à 70%	Le manuel est appliqué à 70%

et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	logistique s écrites ;  -Outils de gestion disparates et non informatisés	attente de signature avant diffusion et exploitation. La gestion des stocks et des inventaires ont été revues	son adhésion totale. Processus de gestion des stocks finalisés. En cours de mise en œuvre.	30% des processus à améliorer proposés dans le manuel logistique font l'objet d'une réforme  Développement des outils de gestion logistique	30% des processus à améliorer proposés dans le manuel logistique font l'objet d'une réforme  Développement des outils de gestion logistique.
Le manuel de gestion financière et budgétaire est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	-Absence de procédures financières écrites ;  -outils de gestion disparates et non informatisés	Le manuel finalisé mais préface non validée. La gestion de la communication des données salariales est en cours d'amélioration	Le manuel a été validé même si toujours un flou quant à son adhésion totale. mécanisme de communication des données salariales fonctionnel, même si problèmes informatiques	Le manuel budgétaire et financier est validé ;  Le manuel est appliqué à 50%	Le manuel budgétaire et financier est validé ;  Le manuel est appliqué à 50% 10% des processus à améliorer (proposés dans le manuel logistique) font l'objet d'une réforme
La gestion du garage est améliorée	Un garage existe mais rencontre de gros problèmes de gestion	En attente d'un engagement de la contribution du MSP sur la fourniture des pièces de rechanges.	Suivi qui sera désormais assuré par le projet DSS Pays-Bas.	La mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés.	La mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés.

## 2.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Elaboration d'une fiche statistique pour les postes de police et sensibilisation des utilisateurs		X		
2 Appui matériel au service statistique du MSP		X		
3. Formation informatique (open office, Linux et CPro)				
3. Appui à la mise en place du système statistique du MSP et présentation		X		
4. Appui au processus de recrutement des candidats policiers (inscription des candidats, tests médicaux, correction et supervision des tests, affichage des résultats, ....)		X		
5. Distribution et campagne de sensibilisation de la nouvelle fiche de congé		X		
6. Appui à l'organisation d'un atelier sur l'actualisation de la Base de données (Atelier COPSI)		X		
4. Appui à la redéfinition du processus de gestion des stocks et organisation des 4 stocks centraux (appui en matériel informatique et formation, matériel de rangement et entreposage, formulaires, contenaires, ...)		X		
5. Appui en matériel d'impression (imprimante laser) pour les listes salariales		X		
6. Développement d'un logiciel de communication des données salariales par SMS (projet flux des données salariales)		X		

## 2.7.3 Analyse des progrès réalisés

Dans le domaine de la vision **stratégique**, l'année 2014 aura connu peu d'avancées. Les structures et mécanismes de suivi du Plan Stratégique 2013-2016 n'ont pas encore véritablement été mises en place et en œuvre, même si cette discussion a pu être reprise en fin d'année avec les discussions relatives aux plans annuels.

La grande avancée de cette année se situe dans la **mise en place d'un service statistique**. Ce service a fait montre d'un grand dynamisme et a permis d'élaborer un document décrivant le système statistique futur du MSP et de l'ensemble de ses services. Ce document a été approuvé et salué par le Conseil National de l'Information Statistique en charge de vérifier la qualité des systèmes mis en place dans chaque Ministère. Grâce à ce travail, cette structure devrait mettre à disposition du MSP un ingénieur statisticien dans les prochaines semaines afin de permettre au MSP de poursuivre la mise en œuvre de ce service et fournir des statistiques de qualité.

Dans le domaine du processus clé lié aux **ressources humaines**, les principales avancées ont eu trait à l'appui à la finalisation du processus de recrutement, à la réflexion sur la mise à jour de la base de données et le développement informatique ainsi que la fiche de congé. La finalisation du processus de recrutement a permis l'entrée en formation de 59 candidats officiers, 259 candidats brigadiers et 733 agents. Ce processus de recrutement, premier d'envergure depuis la création de la PNB, s'avérait sensible notamment quant à sa transparence et sa gestion de la question des équilibres ethniques. Notamment à travers l'appui apporté par le projet, la PNB a pu relever ce défi et le processus fut salué, notamment quant au recrutement massif d'éléments issus de la communauté batwas et un effort considérable pour recruter des femmes (+ de 30 % pour chacune des catégories).

La gestion de la base de données du personnel, et plus globalement du système informatique du MSP, a fait l'objet d'un atelier de deux jours en vue de dégager les actions prioritaires à entreprendre pour assurer sa pérennisation et son développement. Les conclusions de cet atelier seront suivies dans le cadre du PRAPPNB. Enfin, la création d'une nouvelle procédure de gestion des congés et d'une nouvelle fiche de congé testée au départ sur certains postes pilotes, fut généralisée en 2014. Des fiches de congés furent imprimées pour l'ensemble du personnel et la procédure de gestion expliquée à l'ensemble du personnel.

Dans le domaine de la **logistique** également, les efforts se sont principalement concentrés sur la gestion des stocks, et principalement les quatre stocks centraux de la DGAG et de la DGPNB. Un appui technique fut d'abord apporté afin de revoir les procédures de gestion des stocks et les ressources humaines et logistiques disponibles pour ce faire. Dans un second temps, cette réorganisation des stocks fut initiée dans les 4 stocks centraux avec un appui en matériel de gestion (fiches, matériel informatique, ...) et de rangement (armoires, palettes, conteneurs, ...). Ce processus d'amélioration de la gestion des stocks devrait s'étendre petit à petit à l'ensemble des stocks du MSP.

Enfin dans le domaine du **budget et des finances**, l'attention s'est principalement portée durant cette année sur la gestion des salaires. Cela s'est d'abord traduit dans un appui urgent à un problème crucial du MSP qui n'était plus en mesure d'imprimer les listes de salaires suite à la défection de leur matériel d'impression. Le projet a dès lors accepté de fournir en urgence une imprimante matricielle. En outre, afin de pallier à l'absence de production et distribution de fiches de paie, le projet a appuyé la création d'un logiciel permettant, à partir des informations tirées de la base des données, de communiquer aux policiers leurs données salariales via SMS. Ce système est désormais fonctionnel, mais est handicapé par l'absence de lien SMPP permettant l'envoi simultané de l'ensemble des SMS. Cet accord n'a pu être trouvé avec les sociétés de communication durant l'année écoulée en raison des bouleversements en cours dans ce secteur en 2014.

## 2.8 Performance de l'output 6

### 2.8.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 6</b> : Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baselin</i> e	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Le projet participe aux structures de concertation et est respectueux des principes de coordination		Participation aux différents lieux de concertation	Participation aux différents lieux de concertation	80% de présence aux lieux de concertation  60% de participation aux activités proposées par le MSP et les partenaires  Transparence dans les activités menées et respect des engagements	80% de présence aux lieux de concertation  60% de participation aux activités proposées par le MSP et les partenaires  Transparence dans les activités menées et respect des engagements
Les doubles emplois et manques de complémentarité sont signalés aux partenaires et au MSP		Signalement des problèmes rencontrés et proposition de nombreuses complémentarités à d'autres partenaires (DSS, GIZ, PNUD, Gutwara Neza, Terre des Hommes, ...)	Complémentarité avec DSS sur l'audit IGSP et sur la sécurisation des élections, collaboration avec le projet justice, ...	Les doubles emplois et manques de complémentarité sont signalés aux partenaires et au MSP	Les doubles emplois et manques de complémentarité sont signalés aux partenaires et au MSP
La plateforme Claroline est actualisée et reste accessible au MSP et aux partenaires respectueux de la coordination		Accès à 90 personnes, actualité du projet, photos, articles, .... 312 connexions en 2013, 1542 depuis le début du projet.	Plateforme mise à jour. 175 utilisateurs et 1715 connexions au 10/01/2015	La plate-forme est à jour et est consultée	La plate-forme est à jour et est consultée
Les principales leçons		Un recueil d'expérience sur les Plans Communaux de	Une capitalisation de l'approche par processus et de la	Un recueil des leçons apprises est écrit.	Un recueil des leçons apprises est écrit.

appries font l'objet d'un écrit		Sécurité (PCS) est produit. Un atelier d'analyse des recommandations de l'évaluation mi-parcours est organisé.	police de proximité est en cours. Une communication sur l'application du New Management Public à partir des leçons du projet est produite ;	Un atelier avec les hauts cadres est organisé.	
Des recherches sont menées sur les systèmes en vigueur dans d'autres pays		-Voyages en Belgique, au Burkina et à Singapour - Séminaire des hauts cadres en Belgique - Microprojet Koban avec JICA Appui à la participation de la PNB au sommet FRANCOPOL en Belgique		Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus.	Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus.

## 2.8.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Présentation du bilan 2013		X		
2 Présentation d'une communication sur le New Management Public dans le secteur de la sécurité et les Etats Fragile dans un colloque international	X			
3. Restitution de l'évaluation finale du projet	X			
4. Présentation sur la problématique du VIH et secteur de la sécurité lors d'un colloque B-Health		X		
5. Audit organisationnel du Ministère de la Sécurité Publique		X		

## 2.8.3 Analyse des progrès réalisés

2014, qui devait être la dernière année de mise en œuvre, aura principalement été

marquée par l'évaluation finale du projet. Celle-ci, dont le rapport final devrait être produit en début 2015, fut très positive et permit de tirer plusieurs enseignements qui seront utiles dans la phase de renforcement des acquis. Des efforts de capitalisation ont également été initiés sur l'approche par processus et la police de proximité, et se devront d'être poursuivis dans le cadre de la nouvelle phase. Enfin, la participation à un colloque international, a permis à la direction du projet de communiquer sur son expérience et émettre ses réflexions quant à l'application du New Management Public dans le secteur de la sécurité et des Etats fragiles en particulier.

Notons également que l'ATJ en charge de la communication est également intervenue dans le cadre d'un atelier international sur le VIH au cours duquel elle a pu partager l'expérience du projet sur cette problématique, notamment à travers l'appui apporté au centre Iwacu.

Enfin, un audit organisationnel du Ministère de la sécurité Publique a été effectué par la Police fédérale Belge. A la suite de discussions avec le Ministère de la Sécurité Publique, la demande a été confirmée quant à l'organisation d'un nouvel audit afin d'identifier les évolutions positives et négatives depuis 2009. Les résultats de cet audit seront présentés en 2015 et serviront de base de réflexion et de discussion pour les années à venir.

Concernant la coordination et concertation avec les PTF, le projet a continué et multiplié les points de collaboration avec différents partenaires, en leur apportant l'expertise développée au sein du projet. Nous noterons principalement les partenariats avec :

- **Le projet DSS** : collaboration dans la réalisation de l'audit de l'inspection générale et collaboration sur la sécurisation du processus électoral.
- **Le projet GIZ** : collaboration dans la mise en œuvre de la police de proximité dans les provinces de Makamba et Rutana, appui au processus de recrutement, ...
- **Le PNUD** : collaboration dans la création d'un centre de prise en charge des victimes de violences sexuelles à Rumonge, appui à la mise en place de la police de proximité à Muyinga, envoi de 2 femmes officiers de police en formation à la police fédérale belge, ...
- **Projet d'appui au secteur de la Justice**: collaboration sur la construction du commissariat provincial de Mwaro et sur la chaîne pénale.
- **CFPJ, projets décentralisation, GUTWARA NEZA, projet justice, projet police** : élaboration d'un module commun accueil et archivages.

Des discussions ont également été entamées avec un nouvel acteur, Cordaid, et des craintes ont été exprimées quant à la cohérence et les risques de double-emploi des actions entamées par cet acteur dans le domaine de la police de proximité.

## 2.9 Thèmes transversaux

### 2.9.1 Genre

Comme indiqué en 2013, l'intégration du genre s'est concrétisée dans de multiples dossiers. En 2014, celles-ci s'est poursuivie dans les principaux dossiers :

- **En matière de police de proximité et seconde ligne** : Cette intégration s'est d'abord opérée dans les dossiers de construction en cours dans lesquels l'aspect genre a fait l'objet d'une attention particulière sous la supervision de l'expert infrastructure de la CTB (lieux de détention, sanitaires, ...). Cette question fait également l'objet d'indicateurs spécifiques dans le tableau de bord de suivi de la mise en œuvre de la police de proximité.
- **Dans le processus de recrutement et de formation des policiers** : A l'issue du processus de recrutement, 330 femmes (soit 30,8 %) ont été recrutées et ont entamé leur processus de formation. Le projet a également joué un rôle capital de facilitation dans l'intégration de trois femmes dans le cours de commissaire de police à l'Académie de la Police Fédérale Belge. D'une manière globale, le commissariat à la formation consacre une attention particulière à l'intégration du genre, donnée qu'il conviendrait néanmoins à mieux traduire objectivement.

### 2.9.2 Environnement

Comme évoqué dans le rapport d'activité 2013, cet aspect a principalement été pris en compte dans le cadre des infrastructures en cours. Avec l'appui de notre expert infrastructure, cette dimension a été prise en compte dans l'ensemble des constructions en cours et se traduit notamment dans des systèmes à faibles consommations d'énergie, l'utilisation de briques compressées, la récupération des eaux de pluie, l'utilisation de matières premières locales quand cela est possible, ...

Notons également qu'un projet de chantier école visant à l'apprentissage de fabrication de briques compressées, alliant préoccupations environnementales, sociales et économiques, avait été proposé au Ministère de la Sécurité Publique et n'a finalement pas été retenu.

### 2.9.3 Autre

Egalement mentionnée en 2013, la problématique du VIH-SIDA a continué à retenir notre attention. Cela s'est manifesté par la poursuite de l'appui au centre Iwacu et à la présentation d'une communication sur le VIH et le secteur de la sécurité lors du colloque B-Health organisé le 28/11/14 à Bruxelles.

## 2.10 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
retard dans la relance du marché d'étude & surveillance, et dans le marché de travaux relatif à la construction et/ou réhabilitation de 14 postes de police	1-10-2013	FIN	High	High	Very High Risk	proposition de procéder à la relance en régie (décision SMCL)	MSP	nov-13	toujours pas de réponse (au 28/11)	Terminé
						note explicative	APPNB	nov	demande de RV de la RR dans la semaine du 9 si toujours pas de réponse	
						marché relancé	SMCL & MSP & APPNB	janv-14	le marché a été relancé et attribué en mars 14	
contentieux judiciaire dans le dossier de résiliation du marché d'études &	1-10-2013	JUR	High	Low	Medium Risk	suivi du dossier par RR et avocat	APPNB		avis juridique déjà disponible	Terminé
						appui au MSP pour répondre au recours à	CTB et APPNB	avr-13	ARMP, quoique incompétente en théorie, a	

surveillance de construction et/ou réhabilitation de 14 postes de police						l'ARMP			débouté le plaignant. Apparemment, il n'y aura plus de suite	
Risque d'annulation des crédits si retard dans l'attribution du marché de travaux des 14 postes au-delà d'Octobre 14	1-03-2014	FIN	Low	High	Medium Risk	suivi rapproché du marché d'étude	APPNB	juin-14	14 Offres reçues. Analyse en cours	Terminé
						accélération des phase de validation	APPNB, expert infra	avril à juin 14	demande de réduction du délai DNCMP et lancement de la demande de mandat à la CTB en urgence	
						demande de prolongation de la date d'engagement aux Pays-Bas	RR, ambabel & APPNB	juillet août	demande formulée et prolongation accordée jusqu'au 15/12/15	
gap entre le projet APPNB et projet PRAPPNB	1-09-2013	DEV	Low	High	Medium Risk	appui à l'équipe de formulation dans la finalisation et validation du DTF	RR & APPNB & MSP	févr-14	Mission de cadrage et de formulation déjà effectuées	Terminé

						concertation DGCD & CTB sur la question des benchmark macro	DGCD & CTB Bxl	nov-13	accord obtenu	
						risque de retard dans la validation par la partie nationale du Dtf et de la Convention Spécifique	Ambassade, RR et partenaires	décembre	retard dans l'accord mais finalement obtenu	
						suivi de la signature de la Convention spécifique	Ambassade et RR	avr-14	Convention spécifique signée	
						prolongation des contrats du personnel	CTB et RR	mai-14	en cours	
Résistance au changement	1-01-2012	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	identification des blocages, recherche de solution, sensibilisation et communication	APPNB		avancées sur les dossiers "loi organique", Plan Stratégique,	Terminé
						intégration des principaux risques dans le nouveau	équipe de formulation	févr-14		

						projet				
						suivi de ce risque dans le prochain projet				
Prolongation de la convention avec l'ambassade des Pays-Bas sur APPNB	1-05-2013	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	favoriser la concertation entre ambassade de Belgique et Pays-Bas	APPNB & RR		réunion annuelle tenue en octobre et élaboration d'un planning pour la signature de l'avenant	Terminé
						suivi du dossier	RR et Ambabel		arrangements administratifs signés	
Litige possible avec personnel suite dossier de vol au projet	15-06-2014	JUR	Medium	Medium	Medium Risk	contractualisation d'un avocat	APPNB & RR	1-07-2014	suivi par l'avocat de toutes les démarches	Terminé
						licenciement de 2 personnes	APPNB & RR	15-09-2014	deux licenciements effectués. Pas de recours à ce stade	

Avis d'objection sur le marché de travaux de réhabilitation du commissariat à la formation. Pas la possibilité de relancer et objection de la CTB très probable si position de la DNCMP maintenue	24-06-2014	OPS	Low	Low	Low Risk	recours à l'ARMP si rejet	APPNB	27-06-2014	Recours introduit et tranché en notre faveur. Marché attribué et travaux en cours	Terminé
Recours d'un soumissionnaire sur le dossier tente	25-06-2014	JUR	Low	Low	Low Risk	recours à l'ARMP introduit par le soumissionnaire perdant	APPNB & PRMP		Recours introduit et tranché en notre faveur. Marché attribué et fourniture en cours de livraison	Terminé
						courrier ARMP pour signaler que le recours est hors délai	APPNB & PRMP			

						donc doivent déclarer le recours non recevable				
Dévaluation de l'Euro et risque de dépassement budgétaire	01-01-20145	JUR	Medium	Medium	Medium Risk	réserver un montant pour gérer ce risque dans le projet PRAPPNB	SMCL	mars-15	mail déjà adressé aux membres de la SMCL pour accord de principe. Réserver dans le nouveau budget une part	En cours
						voir avec CTB RR si pas d'autres budget permettant de gérer la dévaluation de l'euro	CTB RR & HQA	janv-15		

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

L'année 2014 annonce la fin du projet et le redémarrage d'une nouvelle phase de renforcement des acquis. La période était dès lors propice aux réflexions et à l'introspection quant à la manière d'appréhender la suite du projet. Ce questionnement a connu deux moments forts, à savoir la période de formulation du nouveau projet et l'évaluation finale du projet en cours.

Les deux processus ont globalement abouti aux conclusions de la pertinence de la méthodologie et de la stratégie adoptée. Elles ont néanmoins apporté quelques suggestions que nous reprenons ici sommairement.

Le processus de formulation aboutit ainsi aux recommandations stratégiques suivantes :

- Focus sur la **consolidation**, la **pérennisation** et l'**institutionnalisation** des acquis
- **Capitaliser** les expériences antérieures de la Justice et de la Police
- Viser un **impact tangible**: éviter le saupoudrage des moyens
- **Rapprocher** les interventions Police et Justice en ce qui concerne la méthodologie d'intervention, la **localisation** des appuis et les **thématiques** abordées
- Principes du **Renforcement des Capacités**

En termes de priorité et de ciblage géographiques, les conclusions furent les suivantes.

Priorité 1: Distribution des bonnes pratiques dans l'ensemble du pays

- Toutes les provinces

Priorité 2: Expériences pilotes dans quelques provinces

- Police: Bubanza, Mwaro, Muramvya et Ngozi

Ces conclusions ont ainsi abouti aux décisions de recrutement de conseillers provinciaux dans le cadre du prochain projet afin d'assurer un suivi plus rapproché des progrès dans les zones pilotes et aboutir plus rapidement à des résultats tangibles.

Le processus d'évaluation final est quant à lui toujours en cours de finalisation. Dans l'attente du rapport final, nous mentionnons ci-dessous les recommandations suivantes auront trait:

- au développement d'une procédure de formulation conjointe
- au développement de la capacité de capitalisation de manière structurelle
- à la reformulation de l'objectif global
- au suivi des éléments clefs justifiant et permettant l'appui
- à la gestion prudente du concept d'effets tangibles
- au nombre de provinces pilotes retenues dans le nouveau projet
- à l'interprétation prudente de la notion de bonnes pratiques
- au risque de création au forceps d'une structure pérenne
- à l'introduction des hypothèses comme facteurs préalables de succès
- au recours d'un logiciel de gestion de projet, notamment afin d'objectiver la capitalisation
- à la recherche de premiers signes de performance.

L'ensemble de ces recommandations feront l'objet d'un suivi et de développements dans

le cadre du nouveau PRAPPNB.

### 3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
<b>Suivi des derniers marchés de travaux et gestion de la chute du taux de change.</b> La proposition a été faite par le projet d'imputer les coûts excédentaires liés à cette chute du taux de change sur le nouveau projet.	APPNB et SMCL	Mars 2015

### 3.3 Enseignements tirés

Les principaux enseignements tirés cette année sont probablement issus du regard apporté par l'évaluation externe. L'ensemble des recommandations seront analysées pour en tirer les enseignements dans la suite du projet

Enseignements tirés	Public cible
<b>Approche par processus et groupe de référence:</b> le regard apporté par l'évaluation externe nous a permis de confirmer notre impression, à savoir la pertinence de ces deux outils. Mais au-delà de ce constat, l'évaluation nous a permis d'identifier les facteurs critiques qui ont permis ce succès. Ceux-ci seront repris dans le document de capitalisation.	CTB, acteurs de développement
<b>Processus de capitalisation :</b> le regard extérieur a également mis en lumière la nécessité de mieux systématiser et organiser le processus de capitalisation tout au long du processus. Certains outils proposés (logiciel, ...) seront analysés.	CTB

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B; Au moins un 'C', pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
		X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B; Au moins un 'C', pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			

	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>		
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>		
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
X	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		

<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
<b>D</b>	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

**4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>			
	<b>X</b>		

**4.1 Durabilité financière/économique ?**

<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

**4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?**

<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

**4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?**

<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

**4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?**

<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
----------	---

X	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
3	Réfléchir, lors de cet atelier de concertation EMP, sur les modalités de suivi des Plans Communaux de Sécurité	févr-13	MTR	MSP	valider le mécanisme			réflexion entamée et recommandation du manuel de mise en œuvre de la police de proximité	CLOSED
				APPNB	proposer un mécanisme			sera mis à l'ordre du jour d'une réunion de la cellule professionnalisation de la PNB. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
				APPNB	implication d'un autre partenaire travaillant sur la demande de sécurité			rencontre avec RCN Justice & Démocratie. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	CLOSED
4	Favoriser la discussion sur la cohérence	févr-13	MTR	PTF	inscription de ce point aux discussions			participation aux planification des autres PTF	CLOSED

	des documents stratégiques entre PTF et MSP			APPNB				aide à la finalisation du Plan Stratgique validé en août 13	
					souligner ces points lors des processus de validation des documents stratégique			mention lors des validation des Plans Stratagiques et groupe sectorile	
					suivi dans le cadre du projet PRAPPNB			intégration dans la Planif annuelle MSP. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
5	Actualiser les projets et acteurs actuels, passés et surtout futurs du MSP	févr-13	MTR	MSP	actualiser la matrice des PTF			responsabilité du MSP	CLOSED
								<b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
6	Analyser le mécanisme du portage de la réforme par les plus haut cadre lors de l'atelier MSP APPNB	févr-13	MTR	MSP & APPNB	Discussion lors de l'atelier			réflexion poursuivie lors de la formulation PRAPPNB	CLOSED
					Mise en place des cellules de professionnalisation			<b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	

8	Suivre de près les marchés publics pour éviter de perdre du temps précieux	févr-13	MTR	APPNB	Suivi des MSP			Problème rencontré sur le marché des 14 postes réglé	ONGOING
					tous les marchés lancés et en cours			derniers marchés en cours. Suivi régulier des derniers marchés	
12	Clarification des responsabilités et désignation d'une équipe de maintenance des infrastructures au sein du MSP	févr-13	MTR	MSP	projet de décret proposé par projet DSS			attente de décision du MSP pour application du décret	CLOSED
					rappeler cette exigence dès démarrage du prochain projet			point rappelé lors des discussions de planification. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
					remise du sujet à l'ordre du jour lors de la proposition des formations de réinsertion			<b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
13	Importance à accorder à l'aspect de l'éthique policière	févr-13	MTR	MSP & APPNB	proposition d'une campagne de sensibilisation sur l'éthique			appui apporté par le projet au projet DSS et MSP sur cette campagne	CLOSED
					audit organisationnel de l'IGSP			appui au projet DSS avec Polfed	

							réflexion en cours dans le cadre de la formulation du nouveau projet	
							proposition de la production des badges d'identification	en attente de réponse favorable de la DGPNB. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>
14	Réfléchir sur la politique de mutation pour assurer continuité et sérénité	févr-13	MTR	MSP			question abordée dans le cadre de la formulation du nouveau projet	thème intégré dans le nouveau projet
							question abordée dans le cadre de l'étude sur le décasernement	suivi lors de la restitution. Reprogrammée en septembre dans l'atelier de planification du projet
							suivi du dossier avec la représentation et l'ambassade de Belgique	Echange de lettre reçu
						1-03-2013	changement dans le système comptable	effectué
						1-04-2013	gestion des différentes opérations	opérations effectuées, à l'exception du

							transfert des biens et archives	
					discussion sur les ATN	1-04-2013	pas de suite données à cette suggestion	
							discussion en cours dans le cadre de la formulation du nouveau projet	
					discussion avec la nouvelle DGAG		<b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
<b>15</b>	Préciser dans la future décision de la SMCL et dans les actes de transfert, la finalité future du véhicule transféré	févr-13	PV SMCL de clôture DSS	MSP & APPNB		1-04-2013	demande du MSP non transmise	ONGOING
<b>19</b>	Réflexion quant à la désignation d'une personne en charge de l'évaluation	mai-13	SMCL	MSP & APPNB	suggestion faite dans le cadre du prochain projet	30-06-2013	suggestion retenue lors de la SMCL de validation après mission de formulation	CLOSED

					point à aborder au démarrage du nouveau projet			Point qui sera analysé lors de l'étude baseline PRAPPNB. <b>Suivi dans le projet PRAPPNB</b>	
27	Préciser aux membres de la SMCL la destination voulue pour ces équipements et ces véhicules	mai-13	Rapport de clôture DSS	MSP	courrier attendu du MSP	1-05-2013		courrier non transmis	OPEN
					réunion d'explication avec MSP			proposition de vente lors de la prochaine SMCL	
29	Identifier au plus vite les marchés publics dans le prochain projet pour éviter de perdre du temps précieux	mars-14	MTR APPNB	APPNB	atelier de planification			Reste encore à avoir la validation du DGPNB avant de pouvoir lancer les MP	CLOSED
								suivi dans le cadre du PRAPPNB	
30	Formaliser l'accord sur le transfert des montant de location sur la maintenance et investissement	41699	SMCL n°11	MSP- Ministère des Finances	formaliser accord MSP Min Finances	fin 2014		suivi dans le cadre du PRAPPNB	CLOSED
31	modification budgétaire pour réaffectation des soldes	mars-14	SMCL n°11	SMCL	modification dans le système comptable	mars-14		effectué	CLOSED

<b>32</b>	transmettre la liste de matériel et proposition d'affectation aux ambassades de Belgique et PB	mars-14	SMCL n°11	SMCL	liste à transmettre par le MSP			à suivre dans le cadre PRAPPNB	CLOSED
	gestion des archives	mars-14	SMCL n°11	SMCL	désigner une personne et endroit en charge des archives AFPNB et DSS		après déménagement MSP	en attente désignation MSP	OPEN
					conserver archives APPNB dans le PRAPPNB			archive organisée dans projet PRAPPNB	CLOSED
<b>34</b>	Approbation de la prolongation de la Convention spécifique	8-10-2014	SMCL 12 (consultation écrite)	SMCL	suivi administratif		Ambassade de Belgique	avenant signé et échange de lettre effectué	CLOSED

### 4.3 Cadre logique mis à jour

/

### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	/
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Pas de rapport Baseline
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	MTR réalisée en Octobre 2012
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	ETR réalisée en nov. 2014
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	/

## 4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

## Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version: **H01**  
 Currency : **EUR**  
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

Year to month : 31/12/2014

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
<b>A LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE DE LA POLICE</b>			<b>3.375.953,07</b>	<b>1.039.907,55</b>	<b>601.957,61</b>	<b>1.641.865,16</b>	<b>1.734.087,91</b>	<b>49%</b>
<b>01 Le concept de la police de proximité est appliqué au</b>			<b>1.535.853,07</b>	<b>192.330,43</b>	<b>152.037,53</b>	<b>344.367,96</b>	<b>1.191.485,11</b>	<b>22%</b>
01 Appuyer le développement du concept stratégique de		COGES	15.900,00	15.892,45	0,00	15.892,45	7,55	100%
02 Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche		COGES	14.800,00	14.773,61	0,00	14.773,61	26,39	100%
03 Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans		COGES	47.000,00	36.832,28	3.560,70	40.392,98	6.607,02	86%
04 Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	1.268.253,07	80.591,08	100.536,83	181.127,91	1.087.125,16	14%
05 Missions Polfed		REGIE	44.300,00	44.241,01	0,00	44.241,01	58,99	100%
06 Marché d'étude et de surveillance pour la réhabilitation et:		REGIE	145.600,00	0,00	47.940,00	47.940,00	97.660,00	33%
<b>02 Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau</b>			<b>555.400,00</b>	<b>118.676,74</b>	<b>125.571,00</b>	<b>244.247,74</b>	<b>311.152,26</b>	<b>44%</b>
01 Appuyer le développement du concept stratégique		COGES	13.500,00	13.426,05	51,29	13.477,34	22,66	100%
02 Appuyer au niveau provincial le développement du plan de		COGES	16.500,00	13.453,20	1.225,57	14.678,77	1.821,23	89%
03 Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux		COGES	28.000,00	23.378,76	3.378,27	26.757,03	1.242,97	96%
04 Activités d'accompagnement sur le plan des moyens		COGES	440.000,00	16.041,72	117.643,40	133.685,12	306.314,88	30%
05 Missions Polfed		REGIE	57.400,00	52.377,01	3.272,47	55.649,48	1.750,52	97%
<b>03 La professionnalisation de la police est soutenue par un</b>			<b>679.000,00</b>	<b>336.026,27</b>	<b>147.188,49</b>	<b>483.214,76</b>	<b>195.785,24</b>	<b>71%</b>
01 Appuyer le développement d'une stratégie de formation		COGES	35.000,00	34.835,05	74,06	34.909,11	90,89	100%
02 Appuyer le développement de systèmes de formation.		COGES	15.000,00	9.548,63	6.514,68	16.063,31	-1.063,31	107%
03 Appuyer la mise au point d'un plan de mise en œuvre de		COGES	10.900,00	10.879,60	27,85	10.907,45	-7,45	100%
04 Appuyer le développement d'une formation pédagogique		COGES	12.100,00	12.103,11	415,27	12.518,38	-418,38	103%
05 Appuyer le développement de certains cours à identifier		COGES	56.000,00	23.612,04	25.437,31	49.049,35	6.950,65	88%
06 Faciliter le renfort par des chargés de cours nationaux ou		COGES	23.000,00	11.230,42	10.544,19	21.774,61	1.225,39	95%
07 Activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	332.700,00	49.618,67	95.888,73	145.507,40	187.192,60	44%
		REGIE	2.268.820,00	1.697.055,74	335.968,78	2.033.024,52	235.795,48	90%
		COGEST	2.905.433,07	730.534,17	578.420,78	1.308.954,95	1.596.478,12	45%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>2.427.589,91</b>	<b>914.389,56</b>	<b>3.341.979,47</b>	<b>1.832.273,60</b>	<b>65%</b>



## Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version: **H01**  
 Currency : **EUR**  
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

Year to month : 31/12/2014

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
08 Missions Polfed		REGIE	52.000,00	41.992,17	<b>8.286,40</b>	50.278,57	1.721,43	97%
09 Formation des unités constituées		REGIE	142.300,00	142.206,58	<b>0,00</b>	142.206,58	93,42	100%
<b>04 Une politique de communication globale est appliquée</b>			<b>206.800,00</b>	<b>114.860,33</b>	<b>77.918,28</b>	<b>192.778,61</b>	<b>14.021,39</b>	<b>93%</b>
01 Appuyer le développement d'une politique de		COGES	38.700,00	38.700,14	<b>0,00</b>	38.700,14	-0,14	100%
02 Appuyer le développement d'un plan de mise en œuvre de		COGES	10.400,00	10.399,14	<b>29,45</b>	10.428,59	-28,59	100%
03 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication		COGES	65.000,00	27.455,52	<b>18.154,87</b>	45.610,39	19.389,61	70%
04 Activités d'accompagnement		COGES	67.400,00	12.995,75	<b>59.733,96</b>	72.729,71	-5.329,71	108%
05 Missions Polfed		REGIE	25.300,00	25.309,78	<b>0,00</b>	25.309,78	-9,78	100%
<b>05 Le service de police est géré suivant une vision de</b>			<b>319.900,00</b>	<b>211.298,14</b>	<b>92.618,31</b>	<b>303.916,45</b>	<b>15.983,55</b>	<b>95%</b>
01 Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de sécurité et		COGES	77.000,00	60.181,94	<b>22.160,47</b>	82.342,41	-5.342,41	107%
02 Appuyer le système de gestion des ressources humaines		COGES	55.000,00	29.573,92	<b>28.774,70</b>	58.348,62	-3.348,62	106%
03 Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation		COGES	9.000,00	8.356,81	<b>17,40</b>	8.374,21	625,79	93%
04 Appuyer le système de gestion en matière logistique		COGES	55.000,00	10.929,57	<b>35.534,70</b>	46.464,27	8.535,73	84%
05 Appuyer le système de gestion en matière de		COGES	19.000,00	2.998,18	<b>6.976,72</b>	9.974,90	9.025,10	52%
06 Appuyer le système de gestion de l'information		COGES	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	7%
07 Appuyer les mesures d'accompagnement pour le		COGES	12.000,00	11.431,21	<b>0,00</b>	11.431,21	568,79	95%
08 Missions Polfed		REGIE	92.900,00	87.826,51	<b>-845,68</b>	86.980,83	5.919,17	94%
<b>06 Les synergies entre projets relatés sont renforcées en</b>			<b>79.000,00</b>	<b>66.715,64</b>	<b>6.624,00</b>	<b>73.339,64</b>	<b>5.660,36</b>	<b>93%</b>
01 Communication strategy / dissemination		COGES	19.000,00	7.643,97	<b>6.276,76</b>	13.920,73	5.079,27	73%
02 Capitalisation		COGES	60.000,00	59.071,67	<b>347,24</b>	59.418,91	581,09	99%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			<b>230,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>230,00</b>	<b>0%</b>
<b>01 Réserve budgétaire</b>			<b>230,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>230,00</b>	<b>0%</b>
		REGIE	2.268.820,00	1.697.055,74	<b>335.968,78</b>	2.033.024,52	235.795,48	90%
		COGEST	2.905.433,07	730.534,17	<b>578.420,78</b>	1.308.954,95	1.596.478,12	45%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>2.427.589,91</b>	<b>914.389,56</b>	<b>3.341.979,47</b>	<b>1.832.273,60</b>	<b>65%</b>



## Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version: **H01**  
 Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2014  
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	80,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	80,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	150,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	150,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			<b>1.798.070,00</b>	<b>1.387.682,36</b>	<b>312.431,95</b>	<b>1.700.114,31</b>	<b>97.955,69</b>	<b>95%</b>
<b>01 Frais de personnel</b>			<b>1.460.900,00</b>	<b>1.142.267,74</b>	<b>220.738,46</b>	<b>1.363.006,20</b>	<b>97.893,80</b>	<b>93%</b>
01 Assistance technique		REGIE	1.293.500,00	992.894,31	<b>190.267,17</b>	1.183.161,48	110.338,52	91%
02 Directeur d'intervention (primes)		REGIE	20.000,00	15.830,92	<b>3.898,15</b>	19.729,07	270,93	99%
03 Personnel d'appui		REGIE	147.400,00	133.542,51	<b>26.573,14</b>	160.115,65	-12.715,65	109%
<b>02 Investissements</b>			<b>82.200,00</b>	<b>80.045,04</b>	<b>3.841,94</b>	<b>83.886,98</b>	<b>-1.686,98</b>	<b>102%</b>
01 Véhicules		REGIE	59.700,00	59.672,51	<b>3.494,53</b>	63.167,04	-3.467,04	106%
02 Matériel de bureau		COGES	8.000,00	6.643,47	<b>95,01</b>	6.738,48	1.261,52	84%
03 Equipement ICT		COGES	14.500,00	13.729,06	<b>252,40</b>	13.981,46	518,54	96%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			<b>126.700,00</b>	<b>115.423,60</b>	<b>1.997,20</b>	<b>117.420,80</b>	<b>9.279,20</b>	<b>93%</b>
01 Loyer bureaux		REGIE	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	7%
02 Frais opérationnels véhicules		REGIE	44.000,00	37.650,57	<b>8.326,57</b>	45.977,14	-1.977,14	104%
03 Frais de communication		COGES	20.600,00	17.318,92	<b>4.760,80</b>	22.079,72	-1.479,72	107%
04 Matériel de bureau		COGES	16.100,00	14.002,61	<b>1.049,98</b>	15.052,59	1.047,41	93%
05 Autres frais opérationnels		COGES	30.000,00	26.966,89	<b>4.219,74</b>	31.186,63	-1.186,63	104%
06 Missions supplémentaires Polfed SMCL		REGIE	16.000,00	22.369,52	<b>-16.359,89</b>	6.009,63	9.990,37	38%
07 Volontaire		REGIE	0,00	-2.884,91	<b>0,00</b>	-2.884,91	2.884,91	7%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>128.270,00</b>	<b>42.503,77</b>	<b>50.328,71</b>	<b>92.832,48</b>	<b>35.437,52</b>	<b>72%</b>
01 Evaluation		REGIE	50.500,00	25.406,60	<b>0,00</b>	25.406,60	25.093,40	50%
02 Audit financier + audit organisationnel Polfed		REGIE	60.000,00	1.621,67	<b>47.782,18</b>	49.403,85	10.596,15	82%
		REGIE	2.268.820,00	1.697.055,74	<b>335.968,78</b>	2.033.024,52	235.795,48	90%
		COGEST	2.905.433,07	730.534,17	<b>578.420,78</b>	1.308.954,95	1.596.478,12	45%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>2.427.589,91</b>	<b>914.389,56</b>	<b>3.341.979,47</b>	<b>1.832.273,60</b>	<b>65%</b>





## 4.6 Ressources en termes de communication

La liste de documents produits et autres documentation est disponible sur la plateforme Claroline

<https://intranet.btcctb.org/claroline/claroline/course/index.php?cid=POLICE&cidReq=POLICE>

## 4.7 Aperçu du tableau de bord de suivi de la police de proximité

Tâche à accomplir	Avancement de la tâche sur les 3 provinces	Bubanza	Mwaro	Ngozi
<b>Construction/réhabilitation du poste</b>	82,3%	100,0%	71,7%	75,2%
<b>Equipement du poste</b>	21,6%	25,1%	21,8%	17,8%
<b>Construction/réhabilitation de l'antenne</b>	63,3%	58,3%	68,1%	63,5%
<b>Equipement des antennes</b>	0,4%	0,0%	0,0%	1,3%
<b>Opérationnalisation du concept de police de proximité au sein du poste</b>	52,8%	56,9%	54,4%	47,1%
<b>Mise en œuvre du décasernement</b>	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
<b>Mise en œuvre de la politique de bien être</b>	45,7%	46,9%	45,5%	44,6%
<b>Mise en œuvre de l'aspect genre</b>	24,8%	50,1%	7,5%	16,7%
<b>Mise en œuvre globale</b>	47,8%	54,5%	45,9%	42,9%

## 4.8 Tableau récapitulatif des équipements des postes et lien avec le concept de police de proximité

N°	Intitulé	Nombre	Lien avec les principes de la police de proximité*	Lien avec les fonctionnalités de base**	Commentaires
1	Réhabilitation de 14 postes de police	14	2,3,4,5,7,10	1,2,3,7,	Réhabilitation quand c'est faisable, construction sinon. Bubanza a déjà été fait par la GiZ, Ngozi déjà réhabilité par le projet éthique.
2	Tentes pour abriter des antennes de police	1 tente par zone administrative pour chaque commune sauf poste projet éthique (total = 72)	3,4,5,7,8,10	1,2,3,4,5,7,9,10	Tentes qui permettrait de rapprocher certains services de la population dans des conditions de travail décentes. Les tentes ont été commandée en 2014 et sont arrivées début 2015.
3	Vélos + kit d'entretien et réparation	72= 4/poste dans 18 postes (Bisoro et Kiremba déjà couverts par le projet éthique)	3,4,5,7,10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Amortissement à prévoir dans budget MSP. Le MSP a insisté pour avoir des vélos d'une certaine marque mais la plupart sont déjà HS.
4	Boite à suggestion	4/poste sauf postes projet éthique = 72	2,3,4,5,6,7,8	1,3,4,7	4/ poste afin de couvrir toute la commune et pas simplement le poste de police.
5	Enseigne indiquant le poste de police	1/ poste = 20	1,2,7	1,3,4	Une enseigne métallique et durable a été installée devant les futurs postes de police afin que la population y ait plus facilement accès
6	Outils de mesure de l'activité policière : Registres « mains courantes » et récépissés de visite, registre d'activité, registre des courriers (in & out), registre des dossiers, registre de privation de liberté, fiches de congé	Distribués au début de l'opérationnalisation. Ré-approvisionnement sur demande lors des descentes de suivi	3,4,5,6,8,10	1,2,3,,5, 7	Dotation annuelle à intégrer dans budget MSP
7	Motos + casques + kit	20 (1/ poste)	3,4,5,7,10	1,2,3,4,5,6,7,	Pour chef de poste, responsable de la

	d'entretien et réparation			8,9,10	police de proximité et OPJ : contrôle et suivi des antennes, descentes sur les scènes de crime. Carburant et assurances à prévoir dans le budget du MSP.
8	Kit « bureautique »	1 par poste (20) composé de 5 rames de papier, 100 stylos, 100 feuilles carbone, 8 boîtes de trombones, 1 agrafeuse, 1 perforatrice, 3 boîtes d'agrafe, 8 pots d'encre correctrice.	2,3,4,5,6	3,7,8	Dotation annuelle à intégrer dans le budget du MSP. Pour les chefs de poste et les secrétaires
9	Mobilier pour le poste	Chaises : 86, tables : 17, bureaux : 23, étagères : 29, armoires : 12, bancs : 16, tableaux noirs : 4, tableaux d'affichage : 4.	1,2,3,4,5,6,7, 10	1,2,3,7,8	Uniquement distribué à Bubanza, le reste du mobilier est stocké à Bujumbura. Il sera distribué après construction des nouveaux locaux et l'installation finale de toutes les tentes. Ce mobilier doit aussi servir à la dotation des antennes.

**\* Rappel des 11 axes de la police de proximité**

1. La sécurité est l'affaire de tous
2. Le partenariat
3. La collaboration avec la population
4. La prise en compte des attentes et besoins
5. Les tâches policières de base de la 1ère ligne
6. Le rendre compte
7. Accessibilité, disponibilité, visibilité.
8. Pro-activité résolution des problèmes
9. L'usage légal de la contrainte
10. Le bien-être du personnel
11. Décasernement