



**CTB**

# RAPPORT FINAL

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



## Table des matières

<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>2</b>
<b>FICHE D'INTERVENTION .....</b>	<b>4</b>
<b>APPRECIATION GENERALE .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : RESULTATS ATTEINTS ET ENSEIGNEMENTS TIRES .....</b>	<b>6</b>
<b>1 APPRECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION .....</b>	<b>6</b>
1.1 CONTEXTE	6
1.2 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION	8
<b>2 RESULTATS ATTEINTS .....</b>	<b>9</b>
2.1 MATRICE DE MONITORING	10
2.2 ANALYSE DES RESULTATS	20
<b>3 DURABILITE.....</b>	<b>33</b>
<b>4 APPRENTISSAGE .....</b>	<b>35</b>
4.1 ENSEIGNEMENTS TIRES	35
4.2 RECOMMANDATIONS	36
<b>PARTIE 2 : SYNTHESE DU MONITORING (OPERATIONNEL).....</b>	<b>37</b>
<b>1 SUIVI DES DECISIONS PRISES PAR LA SMCL .....</b>	<b>37</b>
<b>2 DEPENSES .....</b>	<b>46</b>
<b>3 TAUX DE DECAISSEMENT DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>47</b>
<b>4 PERSONNEL DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>53</b>
<b>5 MARCHES PUBLICS .....</b>	<b>54</b>
<b>6 ENTENTES PUBLIQUES.....</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>7 ÉQUIPEMENTS .....</b>	<b>67</b>
<b>8 CADRE LOGIQUE ORIGINAL TIRE DU DTF :.....</b>	<b>83</b>
<b>9 REMPLIR LA MATRICE DE MONITORING.....</b>	<b>85</b>
<b>10 OUTILS ET PRODUITS .....</b>	<b>87</b>

## ACRONYMES

AFPNB	Projet d'Appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi
APPNB	Projet d'Appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen-Terme
CMS	Comité Mixte de Sécurité
CNIS	Conseil National de l'Information Statistique
CTB	Coopération Technique Belge
CSLPII	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté IIème génération
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DSS	Développement du Secteur Sécurité
DTF	Document Technique et Financier
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
M&E	Monitoring et évaluation
MSP	Ministère de la Sécurité Publique
PNB	Police Nationale du Burundi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PRAPPNB	Projet de Renforcement des Acquis de la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
SMCL	Structure mixte de concertation locale

## Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	Projet d'Appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi (APPNB)
Code de l'intervention	BDI0804811
Localisation	Ensemble du pays (dont une zone pilote sur les provinces de Mwaro, Bubanza et Ngozi)
Budget	5 174 253 €
Institution partenaire	Ministère de la Sécurité Publique (MSP)
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du comité de pilotage	14/12/2009 (notification le 15/2/2010)
Date de fin de la convention spécifique	13/12/2015 Mais Convention spécifique suspendue en date du 13/5/15 puis définitivement dénoncée le 9/10/15.
Groupes cibles	Membres de la Police Nationale Burundi
Impact <sup>1</sup>	La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population
Outcome	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.
Outputs	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.
Budget total de l'intervention	5. 174 253 €
Période couverte par le rapport	1/1/2010- 31/7/2015

<sup>1</sup> L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

## Appréciation générale

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :

Le présent rapport a été rédigé en 2016, en pleine crise au Burundi, mais couvre la période 2010 jusque fin juillet 2014, le point de basculement vers le nouveau projet PRAPPNB ayant été fixé en concertation avec les ambassades au 1/8/2014 (même si les engagements pris antérieurement continuaient à être suivis).

Pour rester cohérent avec la période couverte, ce rapport occultera la suite des événements qui seront développés dans le projet final PRAPPNB.

En août 2014, même si des craintes se faisaient grandissantes, le constat était qu'à travers ce projet, bon nombre de sujets avaient pu être abordés, et même si les difficultés ne manquaient pas, l'espoir était que, à travers de tels projets, des processus de changement et de réforme pouvaient être facilités. Ainsi, le concept de police de proximité semblait gagner du terrain, et avec l'idée centrale de la primauté de la sécurité humaine sur la sécurité étatique. De même, une réflexion profonde sur l'organisation des différents services d'appui (tel qu'en matière de formation, de communication, de ressources humaines, ...) avait été entamée et s'orientait petit à petit vers l'amélioration finale d'un meilleur service à la population.

Ce projet fut complexe à gérer, tant dans son processus, dans son contexte, dans ses ambitions, ... Néanmoins, il fut riche en apprentissages et nous ne pouvons qu'espérer que l'histoire n'effacera pas tout ce processus et que l'on prendra le temps, lorsque les temps y seront plus propices, de revenir sur les acquis ou échecs de cette intervention.

Notez votre appréciation générale de l'intervention <sup>2</sup>:

Satisfaisant

Fonctionnaire exécution CTB<sup>3</sup>

Roberto RESNAISI P

30/8/2016

**Remarque préalable** : Même si la date de fin de Convention stipule comme fin la date du 13/12/2015, ce rapport couvrira principalement la période du 1/1/2010 au 31/8/2015, date décidée en concertation avec les ambassades pour effectuer le transfert vers le nouveau Projet de Renforcement des Acquis de la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi (PRAPPNB) (faisant l'objet d'un rapport distinct). Les activités menées au-delà de cette date ne constituent que le suivi d'engagements pris antérieurement.

## PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

### 1 Appréciation de la stratégie d'intervention

#### 1.1 Contexte

Le **contexte institutionnel en 2010**, au démarrage du projet, s'est avéré assez favorable. Après la réalisation et validation d'un audit organisationnel interne en 2009 (ayant servi de base pour le présent projet), la période électorale tant crainte se déroula dans une atmosphère sereine sur le plan sécuritaire. Malgré le retrait de la plupart des candidats, les institutions se sont mises en place, parmi lesquelles les nouvelles structures au sein du Ministère de la Sécurité Publique à la suite d'une réorganisation initiée en 2009. Très rapidement, cette réorganisation suscita des tensions et questionnements, et fut l'objet de discussions sensibles cristallisées autour du vote nécessaire d'une nouvelle loi organique sur la Police Nationale du Burundi (PNB).

La **mise en place du projet**, qui a dû attendre la fin de la période électorale pour pouvoir véritablement débuter, s'est également appuyée sur la structure mise en place par le précédent projet (AFPNB). Durant le second semestre, les différents acteurs, dont les groupes de référence (élément qui se révélera crucial pour la mise en œuvre du projet), ont été mis en place. Ces groupes, constitués de policiers burundais sélectionnés selon un processus transparent, furent chargés d'élaborer au début les textes d'orientation de la réforme, puis d'en assurer le suivi.

Pendant la durée du projet, la police a dû faire face à plusieurs **événements**, dont deux catastrophes majeures, à savoir l'incendie du marché central (en 2013) et les inondations à Bujumbura (en 2014). En outre, plus dommageable pour l'image de la police, certains de ses éléments fut suspectés d'être impliqués dans certains dossiers d'assassinats et d'exécutions extrajudiciaires. Enfin la gestion de certains rassemblements ou manifestations commença également à inquiéter les partenaires et observateurs, principalement dans les perspectives du processus électoral de 2015. Sur un plan positif, il convient néanmoins de souligner entre autre les premiers processus de recrutement internes salués pour leur transparence ainsi que les premiers envois d'Unités Constituées de Police pour des missions à l'étranger.

En marge de ces événements, la **réorganisation du Ministère de la Sécurité Publique (MSP) et de la PNB** initiée en 2009 fut également au centre de nombreuses discussions. Celles-ci mettaient notamment en exergue :

- Des questionnements sur **l'assise légale** de la PNB: la Constitution prévoyait le vote d'une loi organique pour définir l'organisation des forces de sécurité. Les différentes modifications de la structure par décret posaient des questions de légalité et de transparence.
- Des questions sur la **responsabilité**: la réorganisation du Ministère, qui présentait à certains égards des avancées, avait néanmoins pour conséquence d'atténuer la responsabilité hiérarchique du Directeur Général de la Police sur certains policiers et engendrait une confusion entre autorité hiérarchique et de tutelle.
- Des questions sur le **contrôle interne**: au travers des différents dossiers impliquant des policiers, il s'est avéré que les mécanismes de contrôle et d'enquête interne présentaient des carences qu'il convenait de corriger.

Les échanges sur ces aspects, qui sont révélateurs dans le contexte de la crise actuelle, furent parfois laborieux mais avaient le mérite de poser des problèmes de fonds. En outre, l'existence de projets tels le projet APPNB ou le projet DSS permettait d'évoquer ces questions et de parfois lancer des pistes de réflexions et de solutions, notamment à travers divers audits organisationnels conduits en partenariat avec le MSP. Malheureusement, à l'issue de la période d'exécution, aucune solution n'a pu être trouvée sur ces débats institutionnels.

En parallèle à ces discussions, plusieurs évolutions ont été relevées quant à l'élaboration d'une **vision stratégique** d'une police républicaine, moderne, professionnelle et proche de la population. Plusieurs documents de vision et de planification, tels la Lettre de Politique Générale, le Plan Stratégique 2013-2016, le CSLPII, le CDMT, ... ont vu le jour. Le processus d'élaboration de ces documents a permis de faire progresser la réflexion et le débat sur la vision et l'orientation de la réforme malgré les faiblesses en termes de suivi et de cohérence que ces documents présentent.

Concernant la vie du projet, celui-ci a connu durant son exécution une certaine stabilité qui a permis de le gérer dans la continuité et la sérénité. Les relations avec les différents services furent de bonne qualité. Ceci était dû grâce à la présence des groupes de référence, et des relations avec les hautes autorités qui, parfois sensibles à l'entame du projet, se sont améliorées au fur et à mesure.

En ce qui concerne la dynamique d'harmonisation entre partenaires, les 3 principaux acteurs étaient les projets DSS (financé par les Pays-Bas, chef de file), le projet APPNB (financé par la Belgique et les Pays-Bas) et le projet de la GIZ (institutionnellement également liée avec les Pays-Bas). Ce rôle central des Pays-Bas et le dialogue politique mené par les ambassades, ont encouragé une certaine harmonisation qui s'est traduite par des réunions mensuelles incluant ces 3 partenaires, ainsi que la coopération française et les agences onusiennes (PNUD, ONUFEMME, ...). L'ensemble des acteurs devait également se retrouver régulièrement autour de la table avec la partie nationale au sein d'un Groupe Sectoriel de sécurité. La tenue ainsi que la qualité de ces réunions furent néanmoins variables dans le temps - les périodes électorales et la validation de documents stratégiques étant plus propices à leur organisation. Mais au global, ce lieu ne s'est pas avéré être un moteur de l'harmonisation et de l'alignement dans le secteur. Enfin, il convient de relever qu'en matière de formation, le commissariat à la formation a progressivement joué son rôle de coordinateur et a organisé des réunions de coordination mensuelle, ce qui a favorisé les complémentarités entre projets.

Enfin, même si le projet était en phase de clôture, il convient de rappeler qu'à la suite de la survenance de la crise politique, la Belgique a pris des mesures de suspension et d'arrêt des projets d'appui à la police, ce qui concernait tant les projets APPNB que PRAPPNB. Néanmoins, la suspension de la Convention spécifique en date du 13/5/15

puis sa dénonciation définitive le 9/10/15 n'auront eu qu'une portée symbolique puisqu'aucun engagement nouveau n'était prévu sur ce projet et que la dénonciation de la Convention prévoyait également la finalisation des engagements en cours.

## 1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

Le projet s'inscrivant dans la suite du projet AFPNB, il nous apparaît utile de préciser d'abord le changement de stratégie entre ce projet et le précédent, et l'impact que cela a eu dans la mise en œuvre du projet.

La CTB et la Belgique ont entamé leur collaboration avec le Ministère de la Sécurité Publique et la Police en 2006 avec un projet d'appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi. Celui-ci se voulait répondre aux urgences liées à la création de cette nouvelle institution et l'intégration en son sein d'éléments qui se sont combattus au préalable. Ce premier projet, davantage à considérer dans une optique d'urgence, différait assez de ce nouveau projet davantage inscrit dans une vision de réforme à long terme.

A l'entame de ce projet, certains n'ont dès lors pas perçu le changement de stratégie intervenu entre les deux projets, ce qui a pu provoquer certaines difficultés au début de l'intervention.

Ainsi, eu égard au changement institutionnel au sein du MSP tel que décrits ci-dessus, il avait été décidé **d'ancrer** le projet au niveau du cabinet du MSP et non plus de la DGPNB comme pour le projet précédent. Ce changement, logique et jugé comme pertinent lors des évaluations externes, fut néanmoins mal perçu, ce qui engendra au début du projet des difficultés relationnelles avec la DGPNB.

En outre, la **logique d'intervention** du projet APPNB divergeait assez fort du précédent et fut même assez révolutionnaire, en introduisant une approche par processus. Tel que formulé, le DTF du projet identifiait 5 grands domaines de résultats, et laissait une grande marge de manœuvre aux gestionnaires du projet pour préciser l'orientation et les activités à mettre en œuvre à la condition qu'elles s'orientent dans une vision stratégique cohérente et conforme à l'Objectif Spécifique du projet. Cette approche engendrait dès lors un démarrage axé sur la définition de cette vision stratégique, activité qui divergeait assez de l'approche traditionnelle des projets menés jusqu'alors (notamment à travers des formations, de la fourniture d'équipements et infrastructure, ...). Le respect strict de cette logique (concrétisée principalement par la rédaction de documents de concept, de manuels, ...), quoique parfois incomprise initialement, fut par la suite majoritairement saluée en ce qu'elle fournissait des éléments essentiels de l'élaboration de la réforme.

La question de l'appropriation locale du processus de réforme et du projet APPNB fut également mise sur la table dès l'entame du projet. La question fondamentale était : comment promouvoir un processus de réforme dans une institution complexe à travers le Directeur d'Intervention comme seul point d'appui formel reconnu dans le DTF. Ces discussions initiales ont abouti à la création d'un mécanisme non prévu initialement, à travers des **groupes de référence**. Ce mécanisme fit l'objet de plusieurs réunions qui consacrèrent les principes de sélection transparente et respectant des critères clairs (combinant la compétence, la motivation et la représentativité des équilibres convenus au sein de la PNB) et l'octroi d'une prime à la performance. De l'avis général, ce mécanisme permit véritablement d'asseoir les éléments de la réforme et faciliter la relation avec les différents services. Si cette expérience permit une bonne appropriation du « middle management », son influence sur les hauts cadres et fut plus limitée.



En guise de conclusion sur ce point, nous reprendrons l'avis de l'évaluation finale du projet qui a jugé les modalités de gestion du projet globalement efficaces, efficaces et cohérentes. Plusieurs points positifs ont été relevés tels la démarche rigoureuse et structurée adoptée, la désignation des groupes de référence, la collaboration stratégique avec d'autres intervenants, le recours à l'expertise de la police fédérale belge, la qualité de l'équipe projet, la régularité du suivi de la SMCL, ... Plusieurs recommandations ont toutefois été données notamment quant à la réorganisation des groupes de référence, le rythme de validation des documents de référence, le positionnement du Directeur d'Intervention, ..., lesquelles ont été prises en considération pour la formulation et le démarrage du PRAPPNB.

## 2 Résultats atteints

### 2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
<b>IMPACT : La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.</b>				
Les réactions de la population, de la presse indépendante et les analyses des ONG spécialisées indiquent un changement positif.	5,81/10 – 2012 (taux de confiance police)	Non définie	5,9/ 10 (taux de confiance en 2014)	Ces données sont issues de deux enquêtes de satisfaction (en 2012 et 2014) qui ambitionnaient d'être comparables. Néanmoins le projet a relevé des divergences dans la construction de l'échantillon en 2014, ce qui pourrait susciter quelques questions.
<b>OUTCOME : 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>				
Des stratégies et des plans opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés	Plan 2007-2017 obsolète, peu réaliste et peu stratégique.	Plan stratégique validé et suivi - cohérence entre documents	Plusieurs documents stratégiques et opérationnels ont été produits, à savoir LPG, CSLPII, DCMT, Plan Stratégique 2013-2016. Ces documents ont été produits selon des processus différents et pas toujours de manière cohérente.	Documents formels existants avec grande implication des cadres moyens mais problème d'appropriation réelle par les hauts cadres.
Des plans opérationnels sont mis en œuvre à l'aide de divers projets et processus concrets.	Pas de documents de référence ni de plan	Chaque domaine de résultat dispose d'un plan opérationnel (ou similaire) et est	Validation en année 2 et début de mise en œuvre des plans opérationnels pour chaque résultat. Mécanismes de suivi à améliorer néanmoins (impossible	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
	opérationnels pour les résultats du projet	mis en œuvre à 50%	de chiffrer et apprécier le niveau de mise en œuvre)	
Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des rapports de qualité.	<u>Pas de mécanisme de suivi du Plan Stratégique</u>	50% des plans du projet sont exécutés	Certains mécanismes de suivi existent désormais (dont le <b>tableau de bord police de proximité</b> ) et sont en cours de développement, mais impossible de chiffrer et apprécier le niveau de mise en œuvre.	Le nouveau projet se devait d'améliorer les outils de suivis et de mesure.
Les personnes ressource et les propriétaires des processus font un travail de qualité	propriétaires des processus" de qualité inégales et difficilement identifiables	Compétence des membres des groupes de référence et autres personnes ressources en contact avec le projet reconnues	Evaluation des groupes de référence très positive et relance d'un mécanisme similaire avec une plus grande implication des DG. Reconnaissance unanime en interne (Hauts cadres MSP) et en externe (Evaluation finale).	Relance d'un mécanisme similaire avec une plus grande implication des DG.
<b>OUTPUT 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police</b>				
Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés et validés	La Police de proximité n'est pas définie au Burundi	Le concept de police de proximité est défini, ainsi que sa mise en œuvre	Le document de concept et un guide de mise en œuvre ont été validés, ainsi qu'un nouveau cahier des charges du poste de police	L'absence d'assise légale de ces documents en ont néanmoins fait perdre de l'influence.
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements	Pas de mise en œuvre du concept	Une phase pilote est mise en œuvre en vue d'une extension	Expérience menée sur 35 postes de police (15 1 <sup>ère</sup> phase, 20 2 <sup>ème</sup> phase) sur base de laquelle une extension est envisagé.	Difficulté rencontrée dans le suivi des postes de la première phase car éparpillés à travers le territoire.

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
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 connu et non mis en œuvre	Le concept est compris à 80% Le concept est appliqué en moyenne à 60%	Compréhension: 46,5% mais moyenne fort influencée par l'absence de certains chefs de postes Application moyenne: 52%	Même si la compréhension totale n'est pas présente, l'application est très influencée par la présence et le dynamisme d'un ou quelques éléments dans le poste.
Le concept de police de proximité est compris et appliqué par le reste des postes pilote ne disposant pas d'infrastructures et équipements adéquats.	Concept non connu et non mis en œuvre	le concept est compris à 50% le concept est appliqué à 20%	le concept est compris à 17% le concept est appliqué à 17% Les 3 tests « contrôle » donnaient : - Une connaissance de 19.2% Une opérationnalisation de 21,3% (17,2% au niveau global)	Mécanisme de suivi des postes non pilote encore trop lacunaire. A développer dans le prochain projet.
<b>OUTPUT 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées.</b>				
Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés	Notion de deuxième ligne absente, pas de cahier des charges pour les commissariats provinciaux	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial & Plan opérationnel	Validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes	
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.	Pas de mise en œuvre du concept de 2 <sup>ème</sup> ligne	Un cahier des charges définissant la mission de 2 <sup>ème</sup> ligne est testé	Cahier des charges testé sur quelques tâches mais pas sur l'ensemble	
Le cahier des charges des commissariats	Les	La structure et le	Développement des processus	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
provinciaux est compris et appliqué dans les commissariats provinciaux pilotes	commissariats provinciaux ne disposent pas d'un cahier des charges propre	cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	d'accueil et de détention à Ngozi et Bubanza	
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les autres commissariats provinciaux.	Les commissariats provinciaux ne disposent pas d'un cahier des charges propre	La structure et le cahier des charges sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.	Autorisation actuelle limitée sur les commissariats pilotes. En attente d'un texte légal.	
<b>OUTPUT 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police</b>				
La stratégie et les plans de formation sont en place.	Absence de stratégie et de plans de formation	Le document de concept et des plans de formation sont disponibles	Document de concept validé, 2 plans annuels (2013 et 2014) conçus	
La stratégie et le plan sont appliqués	Absence de stratégie et de plans de formation	Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%	Plan d'action 2013 estimé exécuté à 55%. Estimation d'une exécution moyenne de 60% en 2014.	Au-delà de ces chiffres, il y a lieu de reconnaître un rôle croissant du commissariat à la formation dans la mise en œuvre de la politique de formation.

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
Les structures de formation sont mises en place et sont fonctionnelles	Plusieurs structures en charge de la formation et constat de problèmes de coordination	Une évaluation sur le fonctionnement des structures de la formation est effectuée Un suivi des recommandations de l'évaluation est effectué 80% du personnel est en place	Une série de désignation a été opérée pour assurer les formations initiales au sein des îlots de formation. Une évaluation interne de l'organisation du commissariat a été menée.	Les différentes structures n'ont véritablement recommencé à fonctionner qu'avec le redémarrage des formations initiales.
La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation	Toutes les formations appuyées sont conjoncturelles et non intégrées dans le système de formation du MSP	90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP	Donnée non disponible. problèmes rencontrés dans l'utilisation du logiciel. Mais rôle accru du commissariat à la formation	
Les infrastructures et équipements de 6 centres de formations (4 îlots + EBPO + ISP) sont améliorés et entretenus	Infrastructures construites mais peu entretenues et pas	le plan d'entretien est conçu et appliqué à 70%.	Plusieurs améliorations ont été apportées avec des appuis extérieurs, lesquelles ont permis une utilisation accrue. Mais politique de maintenance toujours lacunaire.	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
	toutes équipées			
Le taux d'occupation est évalué et amélioré	Taux d'occupation des centres non connu mais estimé à faible	Mesure du taux d'occupation et amélioration de celui-ci	Estimation du taux d'occupation de min 90% avec les formations initiales.	
<b>OUTPUT 4 : Une politique de communication globale est appliquée</b>				
Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.	Absence de stratégie et de plans de communication	Un document de concept et une méthodologie de plan de communication existent et sont appliqués	Document de concept validé, acteurs de la communication mis en place et Plan de communication global élaboré.	
Les structures de communication sont mises en place et sont fonctionnelles	Communication centralisée uniquement dans les mains du porte-parole	Les structures de la communication sont mises en place et 80% du personnel désigné et formé est toujours en place	Le cadre était rempli à 84 % fin 2014	
Les vecteurs de la communication sont améliorés et pérennisés	Une émission radio (arrêtée entre-temps), un	Les vecteurs de la communication sont fonctionnels (site Internet, feuillet d'information, ...)	Le site internet et l'émission radio sont fonctionnels août 2014. Une revue annuelle produite en interne chaque année et totalement maîtrisée en interne en 2014.	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
	site Internet (inaccessible) et une revue annuelle (gérée par un acteur externe) existent	et pérennes		
<b>OUTPUT 5</b> Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés				
Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.	Plan 2007-2017 (obsolète)	Le plan Stratégique du MSP est actualisé et fait partie d'un cycle stratégique	Plan Stratégique actualisé validé. Coordination, cohérence et suivi des outils stratégique au centre d'une réunion avec PTF et dans le futur projet	
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	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	Mécanisme de gestion des congés mis en place dans tous les postes, Processus de recrutement finalisé	Outil de mesure à affiner
Le manuel de gestion logistique est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le	Absence de procédures	Manuel logistique validé +	Processus de gestion des stocks finalisés. En cours de mise en	Outil de mesure à affiner



Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	logistiques écrites outils de gestion disparates et non informatisés	propositions d'amélioration	œuvre.	
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 et budgétaires écrites	Manuel budgétaires et financières validé + propositions d'amélioration	Mécanisme de communication des données salariales fonctionnel, même si problèmes informatiques	
La gestion du garage est améliorée	Un garage existe mais rencontre de gros problèmes de gestion	La mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés, et celui-ci fonctionne de manière pérenne	Une enveloppe est dégagée pour le fonctionnement du garage et des nouvelles procédures de gestion proposés. Mais le garage ne dispose toujours pas d'un budget propre. Le suivi de ce projet est néanmoins laissé au projet DSS des Pays-Bas	
<b>OUTPUT 6 : Synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées</b>				
Le projet participe aux structures de concertation et est respectueux des principes de coordination.	Un groupe sectoriel existe mais ne se réunit pas régulièrement	80% de présence aux lieux de concertation 60% de Participation aux activités proposées par le	Participation aux réunions mensuelles des PTF et du groupe sectoriel	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
		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	Un groupe sectoriel existe mais ne se réunit pas régulièrement. Peu d'échanges entre PTF	Absence de double-emploi et multiplication des complémentarités	Risques de doubles emplois dénoncés et de multiples collaborations nouées.	
La plate-forme Claroline est actualisée et reste accessible au MSP et aux partenaires respectueux de la coordination	Pas d'outils d'échange d'infos	Développement d'un outil de conservation de la mémoire et de capitalisation du projet	Plateforme mise à jour. 175 utilisateurs et 1715 connexions au 10/01/2015	
Les principales leçons apprises font l'objet d'un écrit	Pas d'écrits sur ce type de projet à la CTN et au MSP	Un recueil des leçons apprises est écrit	Recueil sur les expériences des Plans Communaux de sécurité et production d'un article sur le New Management Public. Capitalisation sur police de proximité, approche par processus. Présentation sur le VIH et RSS lors du séminaire international Be-Health.	

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>baseline</i>	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
Des recherches sont menées sur les systèmes en vigueur dans d'autres pays		Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus	un voyage d'étude au Mali a été soutenu. Un séminaire haut cadre a été organisé en Belgique et une mission au Burkina soutenue. Une formation au Koban est favorisée	

## 2.2 Analyse des résultats

### 2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact<sup>2</sup> (impact potentiel) ?

Tel que l'objectif général était formulé, l'attente était que le projet APPNB contribue à ce que « la police burundaise fonctionne comme un corps **professionnel, démocratique**, assurant la protection de toute la **population**. » Comme cela se produit généralement dans l'évaluation d'impacts, il demeure toujours compliqué de quantifier précisément l'impact et d'évaluer la contribution réelle d'un projet à cette évolution.

Dans le domaine particulier de la police, les différents partenaires se trouvaient face à une quasi absence de données chiffrées utiles. Sur base d'un premier exercice imparfait mais prometteur réalisé en 2007, les Pays-Bas ont appuyé la réalisation de deux études, une en 2012 et une en 2014, visant à apprécier le niveau de satisfaction de la population quant à la sécurité dans le pays et l'appréciation des corps de défense et de sécurité. Sur ce dernier aspect, l'appréciation globale de la police a semblé stable durant cette période.

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 son caractère représentatif. 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.

Au-delà de données chiffrées, nous croyons néanmoins que l'intervention a contribué à faire progresser, du moins dans la période couverte par ce rapport, la police dans les trois dimensions visées dans l'Objectif Général, à savoir celles de « professionnalisation », de « démocratique » et de « protection de l'ensemble de la population ».

Elle a tout d'abord largement aidé la police à définir ce qu'elle entendait par « Professionnalisation ». A travers tous les documents et plans d'action, la police a été amenée à décrire, rationaliser, organiser, documenter les différents processus dans les différents domaines de résultats. A partir de ces exercices, divers appuis ont permis à la police d'améliorer l'efficacité et l'efficience dans plusieurs domaines.

Le projet a également favorisé les dimensions « démocratiques » et « au profit de la population », principalement à travers la notion de police de proximité appliquée dans tous les domaines de résultats. La description des services à rendre à la population, le respect des principes démocratiques de redevabilité, de transparence, de respect des droits humains ont occupé une position centrale dans toutes les activités du projet. En outre, face aux problèmes constatés sur ces aspects, le projet a largement contribué à favoriser leur discussion dans le cadre d'un dialogue politique entre PTF et partie nationale. Néanmoins, il y a lieu de reconnaître que ces deux principes ont petit à petit été mis à mal, situation qui a atteint des proportions très préoccupantes par la suite.

---

<sup>2</sup> Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

## 2.2.2 Dans quelle mesure l'outcome a-t-il été atteint ? Expliquez

Pour rappel, l'objectif spécifique du projet était formulé comme suit « **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** ».

Tel que cela a été interprété par les gestionnaires du projet, l'enjeu de cet OS était double : il s'agissait d'une part de s'assurer de renforcer la police dans l'exécution de fonctions conformes à une police moderne, de proximité et au service de la population, et d'autre part d'en mesurer son niveau de réalisation, élément qui intéresse généralement le plus les acteurs et observateurs.

Or, très tôt les gestionnaires du projet ont été confrontés à une difficulté majeure : comment mesurer le niveau d'exécution de missions, lorsque celles-ci ne sont pas clairement définies. En effet, au-delà de la description générale et commune à tous les policiers contenue dans la loi sur la police, aucun service ni policier ne disposait d'un cahier des charges propre, de planification spécifique, ...

A travers les documents généraux (LPG, CSLPII, Plans Stratégiques 2013-2016, CDMT, ...) et ceux produits dans les 5 résultats (documents de concept, manuels de procédures, cahiers des charges, ...), la première étape consistait dès lors à fixer l'orientation pour pouvoir en mesurer la progression. Cette première étape fut globalement atteinte durant ce projet mais pris probablement plus de temps qu'escompté au départ.

Tel que cela a été relevé lors de l'évaluation mi-parcours, l'atteinte de cette première étape fut satisfaisante et nécessaire, tout comme la nécessité d'objectivation de la seconde mesure. Ce travail fut complexe et partiellement atteint car tous les outils de mesures, mécanismes de suivi et de contrôle interne des différentes dimensions n'ont pas pu être développés autant que souhaité et n'ont pas toujours permis d'obtenir un niveau d'appréciation objectivable.

Néanmoins, un premier outil central permettant de mesurer le taux d'implémentation de la police de proximité (dans toutes dimensions) dans les postes de police a pu être construit et mis en œuvre. Ce **tableau de bord** (qui sera développé dans le chapitre suivant) et toute la méthodologie mise en place autour se devait de devenir un exemple et une base pour la construction des autres outils de mesure, notamment pour la mise en œuvre du PRAPPNB.

Enfin, le dernier indicateur avait trait à la qualité du travail « **des personnes ressources et propriétaires des processus** ». Malgré les doutes quant à la définition précise de ces personnes, les gestionnaires du projet ont dans un premier temps ciblé les membres des groupes de référence, pour petit à petit étendre aux différents acteurs clés (chefs de services, ...) impliqués dans la mise en œuvre du projet. Sur ce point, on peut estimer qu'au vu tant de la qualité des documents produits que de la reconnaissance interne et externe des compétences de ces personnes clés, l'objectif a largement été atteint. Là où le bât a parfois blessé, est le niveau d'appropriation des plus hauts cadres. Mais ici encore, la question reste ouverte : était-ce un problème de capacités, ou le problème se situait-il ailleurs ?

### 2.2.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils été atteints ? Expliquez

#### 2.2.3.1 OUTPUT 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police

L'output 1 relatif à l'application du concept de police de proximité est **probablement celui le plus abouti** et le plus crucial. Tel que défini dans le document de concept, ce niveau de responsabilité est effectivement le plus déterminant dans l'application de la philosophie de police de proximité, puisque c'est lui qui est sensé fournir à terme la majeure partie des services à rendre à la population.

Le premier grand mérite de l'atteinte de ce résultat fut de fixer à travers le **document de concept** sur la police de proximité, pour l'ensemble des secteurs de la police, les 12 principes clés de la philosophie de la police de proximité, dont le principe selon lequel le niveau du poste devenait la pierre angulaire de la police et se devait d'accomplir un service minimum de base clairement défini. A travers ce document de concept sont donc apparues les 10 tâches de base du poste de police traduisant les services que la population était en droit de demander à la police (tel l'accueil, l'aide aux victimes, la recherche, la sécurité routière, ...). Si l'on pouvait craindre à l'entame du projet que cette définition de la police de proximité consisterait en un « copier-coller » d'un autre modèle, le modèle burundais fut propre au contexte local et, à l'instar des évaluateurs externes, les personnes étant entrées en contact avec les acteurs du projet ont majoritairement souligné le niveau d'appropriation et d'implication dans la mise en œuvre de ce concept.

La phase de mise en œuvre débuta par une première étape dans 15 projets pilotes éparpillés dans le pays puis dans 20 postes concentrés dans les 3 provinces pilotes de la seconde phase. En parallèle à ces expériences, d'autres partenaires ont également appuyé la police dans d'autres provinces, ce qui a parfois engendré des divergences de mise en œuvre. Le mérite de cette situation aura été, sous l'impulsion du projet APPNB et de la GIZ, de forcer le MSP et la PNB à jouer leur rôle de coordination, ce qui aboutit à la rédaction d'un guide de mise en œuvre commun à l'ensemble des acteurs, principalement inspiré par l'expérience du projet APPNB. Par la suite, la description d'un nouveau cahier des charges et d'un nouvel organigramme furent aussi des éléments indispensables à la réforme. Néanmoins, la principale faiblesse de ces documents résidait dans l'absence de base légale ou réglementaire, le MSP ayant exprimé sa volonté de d'abord légiférer sur le niveau central avant de toucher aux autres niveaux. Dans tous les cas, ces phases de pilotage ont permis de tirer bon nombre d'enseignements qui se devaient de servir de base pour une extension globale.

Une fois le concept et la mise en œuvre définis en détail pour le poste, le défi du projet consista à en mesurer le suivi de l'application. Pour ce faire, **un tableau de bord** fut élaboré dont le principal mérite fut d'appréhender le modèle dans toute sa complexité et de ne pas le réduire à quelques indicateurs clés. Tel que l'illustre l'exemple ci-joint, cet outil permettait de faire une évaluation poste par poste, et donnait également une vue globale. Son intérêt était également qu'il était maîtrisé par les policiers eux-mêmes et accompagné d'un rapport narratif discuté avec la DGPNB pour suivi. Ainsi, la valeur d'application de 52% (en comparaison au 17% de certains postes non pilotes), traduit une certaine progression mais vaut aussi pour le travail de réflexion et de construction de l'outil de mesure déterminant pour la suite de la réforme.

Province Bubanza	Pondération	Bubanza			Gihanga			Mpanda			Musigati			Musigati		
		Niveau Février	Niveau mai	Progression	Niveau Février	Niveau mai	Progression	Niveau Février	Niveau mai	Progression	Niveau Février	Niveau mai	Progression	Niveau Février	Niveau mai	Progression
Sensibilisation	8	91,1%	86,9%	-4,2%	98,8%	83,9%	-14,9%	102,4%	91,7%	-10,7%	92,3%	76,8%	-15,5%	106,5%	87,5%	-19,0%
Renforcement des relations police/pop.	6	56,6%	37,6%	-19,0%	75,2%	46,5%	-28,6%	71,9%	56,8%	-15,1%	64,0%	72,5%	8,5%	123,5%	25,5%	-98,0%
Participation de la police aux CMS	3	40,0%	60,0%	20,0%	40,0%	100,0%	60,0%	40,0%	100,0%	60,0%	80,0%	80,0%	0,0%	40,0%	80,0%	40,0%
PCS et intégration dans les PCDC	6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nouvelle structure et fonctionnalités	10	67,5%	86,3%	18,8%	72,6%	74,8%	2,2%	65,8%	76,5%	10,7%	69,8%	80,1%	10,3%	53,6%	63,1%	9,5%
Outils de mesure et de collaboration	20	65,5%	87,8%	22,3%	76,1%	87,2%	11,2%	50,3%	86,8%	36,5%	72,2%	85,0%	12,8%	82,0%	73,1%	-8,9%
Patrouilles de proximité et rapportage	13	57,6%	43,2%	-14,5%	63,5%	74,2%	10,7%	25,4%	37,7%	12,3%	36,0%	45,7%	9,7%	83,1%	23,5%	-59,5%
Former les policiers dans les postes	6	81,0%	80,0%	-1,0%	79,0%	83,3%	4,3%	75,0%	100,0%	25,0%	66,5%	81,3%	14,8%	94,5%	93,3%	-1,2%
RC interne et externe	8	106,3%	31,3%	-75,0%	118,8%	62,5%	-56,3%	81,3%	43,8%	-37,5%	37,5%	50,0%	12,5%	50,0%	50,0%	0,0%
Dotation et bonne tenue des policiers	6	31,8%	33,8%	1,9%	18,4%	25,1%	6,7%	61,0%	31,3%	-29,8%	16,2%	24,3%	8,2%	35,7%	13,8%	-21,9%
Cycle de l'info	6	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%	0,0%	-66,7%
GRH central et local	6	70,0%	78,6%	8,6%	42,4%	74,6%	32,2%	38,9%	66,7%	27,8%	33,3%	43,9%	10,6%	69,3%	63,2%	-6,1%
Global	100	61,5%	60,0%	-1,4%	65,0%	67,1%	2,0%	53,4%	63,0%	9,6%	51,3%	60,4%	9,1%	70,5%	50,7%	-19,7%

Pour créer les conditions idéales pour ces changements, ce résultat comprenait un volet important d'infrastructures à travers la réhabilitation ou construction de 14 postes de police. Ce dossier connut de multiples problèmes (résiliation du marché d'étude, suspension des travaux sur deux sites pour problèmes administratifs et techniques, ...). Au 1<sup>er</sup> août 2014, date du transfert vers le projet PRAPPNB, seuls les travaux en cours, dont ces 14 postes ont constitué les activités restantes du projet. Ces constructions sensées être terminées en 2015 ont néanmoins été grandement perturbées par les événements à partir d'Avril 2015 et les travaux durent être suspendus pendant plusieurs mois. A ce jour, ceux-ci sont presque terminés mais ont dû être de nouveau suspendus dans l'attente de la validation d'avenants par la DNCMP régularisant les délais d'exécution, retards et autres frais d'ajournement. La fin de ces travaux, tout comme le processus de clôture financière, est supervisée par la Représentation de la CTB.

### **2.2.3.2 OUTPUT 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées.**

Ce résultat visait principalement à renforcer les capacités du niveau provincial. Très tôt, le projet APPNB a mis en exergue la quasi absence de division du travail au sein de la PNB, tous les échelons effectuant les mêmes tâches de base, lesquelles ne faisant l'objet que de peu de descriptions. A travers le document de concept sur la police de proximité est apparue cette différence entre les tâches de base (confiées au poste de police) et les **tâches de deuxième ligne** (principalement des missions d'appui, de contrôle et des missions spécialisées), revenant au commissariat provincial. Une fois les tâches de base définies et détaillées, les missions de deuxième ligne ont fait l'objet de la même attention, ce qui a abouti à la redéfinition d'un nouveau cahier des charges et d'un nouvel organigramme du commissariat provincial.

Une fois les cahiers de charges et les organigrammes définis, il convenait de les tester dans un premier temps avant d'en tirer les leçons pour une extension. Cette phase de pilotage rencontra deux contraintes majeures : la nécessité d'un texte légal et d'infrastructures adaptées. La première contrainte se fit davantage sentir sur ce niveau provincial que sur le niveau du poste, les commissaires provinciaux hésitant à adopter ce nouveau modèle sans référence légale ou réglementaire, alors que les autorités policières entendaient d'abord légiférer sur le niveau central. Au final, les autorités provinciales n'ont donné l'autorisation de tester le modèle que sur les commissariats provinciaux pilotes, sans ôter totalement la réticence et craintes locales. La seconde contrainte liée aux infrastructures, devait être solutionnée avec le temps, à tout le moins pour les commissariats pilotes, le projet ayant entamé la construction de 2 nouveaux commissariats provinciaux, le troisième étant relativement neuf. La fin des travaux de ces commissariats fut également fortement perturbée par les événements de 2015 mais purent finalement se clôturer. Au moment de la rédaction de ce rapport final, la commission de réception aurait levé les dernières réserves pour permettre la réception provisoire (PV de réception provisoire néanmoins toujours attendu). La Représentation de la CTB assurera également la clôture finale de ce dossier.

L'application du modèle fut donc partiel mais permit de travailler sur deux processus majeurs pour la population, à savoir la gestion et le contrôle des détentions tant au commissariat provincial que dans les postes de police, et l'adaptation du processus d'accueil au commissariat provincial. Le Service d'Information et Renseignements Opérationnel (SIRDO) et la communication opérationnelle ont également pu être testés à Ngozi.

### **2.2.3.3 OUTPUT 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par**



## un système de formation pour l'ensemble de la police

A l'entame du projet, aucune **stratégie** ou vision sur une politique de formation n'existait, la PNB se contentant de répondre aux opportunités offertes par les partenaires extérieurs. Un des enjeux du document de concept « formation » a donc consisté à tracer cette vision et aider la PNB à « reprendre la main » sur les formations structurelles pour qu'elles répondent aux besoins de l'institution. Cette stratégie aboutit à une catégorisation des formations dites « structurelles » liée à l'évolution de la carrière au sein du corps à travers les formations initiales, des formations continues, des formations de fonction, des formations de promotion et enfin, des formations de réinsertion. En parallèle à ces formations structurelles, des formations dites « conjoncturelles » visant à répondre à un besoin urgent ou liées à des situations du passé furent aussi prévues, mais leur nombre était censé diminuer au fur et à mesure pour prioriser les formations structurelles.

La mise en œuvre de cette stratégie s'est traduite dans des **plans d'actions annuels** en 2013 et 2014 exécuté entre 55 et 60%. Outre cette planification annuelle désormais effective et suivie, certaines des catégories de formation ont connu des progrès notables avec notamment la reprise des **formations initiales**. Privée de recrutement depuis sa création, la PNB a pu recommencer à recruter des policiers, en commençant par 60 officiers en 2013. En 2014, ce sont 59 candidats officiers, 259 candidats brigadiers et 733 agents qui ont pu entamer leur formations initiales, dont l'ensemble des référentiels, séquenceurs, modules ont pu être élaborés avec l'appui du projet APPNB, le tout sous la pleine responsabilité et prise en charge du Ministère de la Sécurité Publique. Cet élément constituait 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.

Les **formations de fonction** ont également initiées, avec la conception de formations spécifiques pour les chefs de postes et pour les commissaires provinciaux. L'année 2013 aura également connu l'appui à une formation de fonction importante liée à la Gestion Négociée de l'Espace Public. Des unités constituées ont ainsi été formées dans un centre agréé par les Nations-Unies de la Police Nationale Rwandaise. Ces unités brevetées peuvent ainsi être déployées en dehors du pays mais également servir au sein du pays, notamment en perspective des élections. Les formations de réinsertion et les formations de promotion étaient les deux chantiers qu'il convenait encore de développer dans le futur.

Au démarrage du projet, de nombreux problèmes de structures avaient été identifiés. Si tous ne furent pas réglés, dans la pratique, le **commissariat à la formation** a renforcé son rôle de coordination et de leadership. Ainsi, les réunions mensuelles avec les partenaires techniques se sont tenues dès 2012, ce qui a facilité l'alignement et l'harmonisation des partenaires autour des plans annuels. En termes de suivi et d'évaluation, un logiciel a été conçu afin de fournir un outil d'aide à la gestion et de conservation de la mémoire, ainsi que 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'obtenir les informations voulues.

Les **infrastructures** de formation du MSP ont également été beaucoup plus utilisées que

par le passé. En 2011, un état des lieux complet de infrastructures avait été réalisé mettant en lumière une capacité d'accueil acceptable, mais également de gros problèmes d'entretien, d'équipements et le peu d'utilisation de ces infrastructures. Au fur et à mesure et avec l'appui des partenaires, ces infrastructures ont petit à petit été améliorées, ce qui a permis l'accueil des candidats agents, brigadiers et officiers. Outre la fourniture **d'équipements** mobiliers afin de permettre aux ilots d'accueillir les quelques 750 nouveaux agents, le projet APPNB a également appuyé la réhabilitation d'un bâtiment du MSP destiné à abriter le commissariat à la formation. L'accord en était qu'avec ce bâtiment, cela permettait de libérer un bâtiment loué et de récupérer au moins partiellement le montant de la location pour des investissements en infrastructure. La finalisation des travaux et remise du bâtiment était initialement prévue en Mai 2015, mais l'éclosion de la crise a abouti à l'ajournement des travaux. La réception provisoire s'est finalement organisée en mars 2016, mais selon nos informations, les bâtiment n'aurait pas été attribué au commissariat à la formation mais détourné de son objectif initial.

#### **2.2.3.4 OUTPUT 4 : Une politique de communication globale est appliquée**

La première étape de ce résultat visait également à d'abord définir la vision du MSP quant à sa **politique de communication**, ce qui aboutit à la validation du document de concept relatif à la communication du MSP et l'adoption de la méthodologie des « plans de communication ».

Néanmoins, après cette validation, certaines résistances et hésitations sont apparues en vue de son **implémentation**. Ainsi, le résultat lié au développement de la politique de communication est longtemps resté en suspens en l'absence de la désignation formelle des acteurs de la communication, rendant ces structures indispensables, non opérationnelles. L'année 2013 aura vu le déblocage de la situation grâce aux désignations opérées au sein de la DGPNB et, après une remise à niveau de ces acteurs, ainsi que la mise en place des processus et des outils, une accélération remarquable s'est produite. Fin 2014, le cadre prévu initialement était rempli à 84%, avec des fonctions bien définies pour chacun. Dans l'attente de ces désignations, le groupe de référence avait continué son appui dans l'élaboration de plans de communication pour divers services (pour le centre Iwacu, lors de la remise des diplômes aux 60 premiers officiers formés par la PNB, lors du processus de recrutement de plus de 1000 policiers et de la création d'un service statistique au sein du MSP).

Enfin, en ce qui concerne le développement des vecteurs de la communication, le premier vecteur développé a été la revue annuelle. Ainsi, des revues annuelles ont été produites en 2012, 2013 et 2014 (appuyée dans le cadre du PRAPPNB), ainsi qu'une revue spéciale dans le cadre des festivités du cinquantenaire de l'indépendance. Après l'installation des acteurs de la communication, la mise en place de nouveaux vecteurs s'est accélérée d'abord à travers les **émissions radios hebdomadaires** diffusées sur la Radio Télévision Nationale Burundaise (RTNB). 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 reçu 1741 visites en 2014.

Fin 2014, les perspectives étaient assez favorables et l'espoir de voir cette politique de communication contribuer à rapprocher la police de la population était réel. La seule

ombre au tableau, justement rappelée par l'évaluation finale, était que la communication demeurait très « institutionnelle » et unidirectionnelle de la police vers la population.

### **2.2.3.5 OUTPUT 5 Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés**

Dans le domaine de la vision **stratégique**, ces années auront vu la multiplication de documents de vision et de planification, à travers la LPG, le CSLPII, le CDMT, ... Si ces documents avaient le mérite de mener cette réflexion, les processus et les contenus se révélèrent parfois incohérents. Dans ce contexte, l'élaboration d'un nouveau plan stratégique ambitionnait de favoriser la cohérence entre ces documents. La principale avancée de 2013 aura donc été la validation du Plan stratégique qui a fait l'objet de débats durant deux jours avec les plus hauts cadres du MSP et laissait donc espérer à une pleine appropriation de ce document clé. Malheureusement, les structures et mécanismes de suivi du Plan Stratégique 2013-2016 n'ont pas véritablement été mises en place et en œuvre, retombant une nouvelle fois dans l'écueil à maintes fois relevé, à savoir l'absence de suivi des outils de planification.

Sur le plan du suivi et évaluation, la **mise en place d'un service statistique** constitua une source d'espoir et de satisfaction. 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 (CNIS) en charge de vérifier la qualité des systèmes mis en place dans chaque Ministère.

Dans le domaine du processus clé lié aux **ressources humaines**, la première étape fut l'élaboration d'un manuel de gestion des Ressources Humaines qui décrivait en détail les procédures ainsi que les outils de gestion en place mais également à développer pour gérer les ressources humaine d'une police moderne, professionnelle et proche de la population. Ici encore, après son élaboration, un moment de flottement a été constaté lorsqu'il fallut le mettre en œuvre. Néanmoins, plusieurs processus ont connu des avancées remarquables, notamment concernant la gestion du recrutement, la réflexion sur la mise à jour de la base de données du personnel, la gestion des congés. Enfin, notons également que pour la première fois depuis 2010, la question du décasernement a fait l'objet d'une analyse même si un débat et une orientation sur ce document n'ont finalement pas pu se tenir avec les autorités du MSP.

Dans le domaine de la **logistique**, la première étape consista également à élaborer un manuel de gestion logistique. En termes de mise en œuvre, l'orientation a été prise de commencer par réorganiser et améliorer les processus de gestion des stocks centraux et inventaires. En 2014, les différents appuis du projet ont d'abord visé à réviser ce processus et le tester sur les quatre stocks centraux de la DGAG et de la DGPNB. En fin 2014, des améliorations furent constatées mais nécessitaient encore un suivi renforcé pour s'assurer de leur pérennisation. La gestion du garage fut également l'objet d'une attention particulière, à travers un projet visant un double objectif de maintien de l'outil de travail et une analyse de la viabilité et la durabilité de ce garage. Malheureusement, après la période de test, les pistes proposées pour garantir le fonctionnement de ce garage ne furent pas exploitées et le suivi de ce projet fut laissé au projet DSS.

Enfin dans le domaine du **budget et des finances**, un manuel de gestion du budget et des finances fut également élaboré et validé, malgré de plus grandes difficultés pour les policiers à maîtriser cette matière. L'attention s'est par la suite portée sur la gestion des salaires, et plus particulièrement le développement d'un logiciel de transmission des données salariales aux policiers à travers SMS, à défaut de pouvoir produire et envoyer

une fiche de salaire à l'ensemble du personnel. En fin d'année, le système était fonctionnel mais pas encore appliqué à l'ensemble des policiers.

Au terme du projet, la principale satisfaction était de disposer de documents et diagnostics clairs sur les améliorations à apporter dans les processus. Néanmoins, les gestionnaires du projet se sont probablement montrés trop ambitieux dans leur mise en œuvre et se sont rendus compte du temps, de l'énergie et du suivi nécessaires aux changements réels sur le terrain.

### **2.2.3.6 OUTPUT 6 : Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées**

Les gestionnaires du projet se sont pleinement impliqués dans la **concertation** avec les autres partenaires à travers leur implication dans les lieux de concertation et dans la recherche de complémentarités avec les autres partenaires. Nous noterons principalement les partenariats avec :

- **Le projet DSS** : collaboration dans le cadre de la formation de masse (en particulier sur la composante police de proximité), sur la campagne de sensibilisation sur l'usage de la contrainte, sur l'état des lieux des infrastructures du MSP, sur la réhabilitation de l'îlot de GATUMBA, sur la réhabilitation de la base de données du MSP, sur l'organisation d'un séminaire stratégique pour les membres du groupe sectoriel, sur l'organisation de l'audit de l'Inspection Générale du MSP, sur l'appui à la campagne de recrutement, sur l'élaboration de la planification de la phase 3 et 4 du programme DSS, ....
- **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, participation à la planification de leur programme, ...
- **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, ...
- **Gutwara Neza et Projet PADLPC (Appui à la décentralisation à Cibitoke) de la CTB**: poursuite de la formation commune des administrateurs communaux et chefs de postes relative à la police administrative.
- **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.

Ces lieux de concertation furent également utilisés pour relever certains risques d'incohérence ou de double emploi. Enfin, à travers la plateforme Claroline, le projet a fourni au MSP et aux partenaires l'ensemble des documents produits et autres documentation en toute transparence.

En termes de capitalisation, le projet a favorisé la production d'un nombre considérable d'écrits (documents de concept, manuels, ...) et leur diffusion. En outre, les gestionnaires du projet ont tenté de saisir les opportunités pour apporter une réflexion plus analytique et critique des expériences menées dans ce projet. Ainsi, la rédaction d'un recueil d'expérience concernant 22 problématiques locales de sécurité vécues régulièrement au Burundi, ainsi que l'intervention dans un colloque international et une publication dans une revue relative à l'application du Nouveau Management Public dans le secteur de la sécurité dans un Etat Fragile ont contribué à cette réflexion.

Le projet a également contribué à ouvrir la PNB sur l'extérieur en permettant des échanges d'expériences avec le Burkina Faso, le Mali, la Belgique et le Japon. Il a également permis de faire diffuser les réflexions et expériences menées au Burundi à travers plusieurs interventions telle la présentation du concept de police de proximité du Burundi lors du sommet FRANCOPOL.

#### 2.2.4 Dans quelle mesure des outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ?

Globalement, l'ensemble des outputs se trouvaient en lien logique avec l'Outcome et ont contribué à l'atteinte partielle de l'Outcome. Les évaluations mi-parcours et finale ont en effet souligné le chemin encore à parcourir, mais également les contributions du projet.

Tel qu'il est ressorti de ces évaluations et autres réflexions, le concept de police de proximité, tel que défini par les autorités locales, est probablement l'élément central du projet qui doit servir de moteur de changement dans l'atteinte de l'Outcome.

#### 2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?<sup>3</sup>

Le principal facteur d'influence positif qui aura permis l'atteinte d'un résultat satisfaisant fut probablement la mise en place du mécanisme des **groupes de référence** et leur efficacité. Les membres de ces groupes ont été les éléments indispensables pour favoriser l'appropriation de ces réflexions au sein de l'institution.

Néanmoins, la sensibilisation et l'implication des hauts cadres furent moins aisées, et les gestionnaires du projet ont tenté, à travers un séminaire hauts cadre en Belgique, de fournir un cadre plus propice à leur compréhension et adhésion aux propositions de réformes suggérées par les membres de leur corps.

La réforme interne des structures du MSP provoqua des tensions internes vives qui ont eu un effet indéniable sur sa mise en œuvre. Au-delà de cette sensibilité, ces changements posaient également des questions centrales quant à l'intégrité du système (cfr 1.1.).

#### 2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Comme évoqué dans le chapitre 2.2.2., la manière dont était formulés l'Outcome et Output et l'approche par processus préconisée laissait un large champ des possibles.

Néanmoins, sur le plan positif, la grande implication et le grand intérêt de la population et de la Société Civile, comme dans les patrouilles de proximité, fut très appréciable. Le projet a également permis de rencontrer de nombreux acteurs locaux totalement impliqués et convaincus par l'approche.

Par contre, un risque majeur est également apparu dans la confusion des rôles entre policiers et d'autres acteurs. En affirmant comme principe de la police de proximité que la « sécurité est l'affaire de tous », très vite est apparu cette dérive où certains estimaient pouvoir jouer tout ou partie des tâches policières. Cette confusion a également été alimentée par la réactivation des Comités mixtes de sécurité (CMS). Initialement, de telles comités avaient été initiés durant les périodes de crise et se constituaient en comité

---

<sup>3</sup> Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

d'auto-défense. Si ce mécanisme est régulièrement utilisé dans le concept de police de proximité dans divers pays afin d'impliquer les différents acteurs locaux dans le débat sur la sécurité, l'on constate sa dérive potentielle lorsque celui-ci remet en question les prérogatives de la police et son monopole de la contrainte. Dans le cas présent, très vite sont apparus certains agissements abusifs de ces CMS, tels des rondes ou des injonctions illégales à la police. La description tardive de leur tâche dans un décret étaient en outre très vagues et susceptibles de mauvaises interprétations.

## 2.2.7 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention

### 2.2.7.1 Genre

Tout au long du projet, les gestionnaires ont tenté de promouvoir l'intégration du genre, dans une acceptation assez large. Le constat au démarrage du projet était que la question du genre se limitait généralement à la question de la représentativité quantitative des femmes au sein de la police (estimée en moyenne à 2%). Or, les recrutements au sein de la police ayant été interdit pendant de longues années, il n'existait que peu de marges de manœuvre et le débat s'avérait souvent stérile. A travers ses activités, les gestionnaires du projet ont dès lors tenté d'ouvrir d'autres pistes de réflexion pour une meilleure intégration du genre.

La première initiative fut d'analyser l'ensemble des documents de concept et manuel pour s'assurer d'une bonne intégration du genre dans l'ensemble des politiques.

Par la suite, le projet a tenté d'exploiter toutes les opportunités qui s'offraient, tels :

- **Dans le processus de recrutement des policiers** : le MSP s'était engagé à atteindre à terme les quotas de 30% de femmes au sein de la police. Lors de ce recrutement, le MSP a décidé de recruter 35% de femmes, et de privilégier la communauté batwa également sous représentée. Ce processus a ainsi mis en place, de manière transparente, tant des critères de qualités que de représentativité. : A l'issue du processus de recrutement, 330 femmes (soit 30,8 %) ont été recrutées et ont entamé leur processus de formation.
- **Dans les dossiers de construction** : dans le cadre de la préparation des dossiers d'appel d'offre des multiples constructions (14 postes de police, 2 commissariats provinciaux, le commissariat à la formation), l'aspect genre a fait l'objet d'une attention particulière sous la supervision de l'expert infrastructure de la CTB.
- **Dans la conception des plans de communication** : l'intégration du genre a fait l'objet d'une attention particulière dans le développement de la méthodologie de conception des plans de communication adoptée par le MSP. Ainsi, une réflexion spécifique était menée pour vérifier que le contenu du message était adapté à leur situation et aux besoins des femmes, tel que cela s'est constaté dans le plan de communication sur le recrutement et pour le centre Iwacu.
- **Par l'obtention de bourses de formation pour des femmes policières**: depuis plusieurs années, le projet insiste sur le fait que la représentation des femmes ne s'améliorera pas uniquement en augmentant leur nombre, mais également en veillant à ce qu'elles accèdent à des fonctions à responsabilité. Afin de favoriser cette accession, nous avons réussi à obtenir en faveur de femmes policières 3 bourses pour une formation de longue durée dans une école d'officier en Belgique
- **Dans le cadre de l'étude de faisabilité du décasernement progressif des policiers** : tel que convenu avec le MSP, une étude a été réalisée sur la

faisabilité du décasernement des policiers. Cette question, quoique mentionnée dans la Lettre de Politique Générale, restait sensible et comportait une dimension genre essentielle car cet aspect reste un obstacle important dans l'intégration des femmes dans la police et a une influence considérable dans la vie familiale des policiers.

- **Dans la prise en compte des Violences Basées sur le Genre** : cette question a été prise en compte dans la mise en place des missions de base de première ligne au niveau des postes et de la seconde ligne. Sur ce plan, un appui a été apporté au PNUD dans la conception d'une expérience pilote de centre d'accueil de victimes à Rumonge, laquelle pourrait, en cas de réussite, être capitalisée dans le développement des missions de 2<sup>ème</sup> ligne.
- **En matière de police de proximité et seconde ligne** : 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.

### 2.2.7.2 Environnement

Le projet a également tenté de saisir les opportunités qui se présentaient afin de promouvoir le respect de l'environnement. Cela s'est notamment concrétisé dans :

- **Les constructions et réhabilitations** : avec l'appui de l'expert infrastructure, les cahiers des charges ont été rédigés dans le souci permanent du respect de l'environnement. Cela s'est notamment traduit sur les postes électricité (système basse consommation), sur la ventilation des bâtiments, sur les latrines sèches vidangeables, sur le choix de matières premières disponibles localement, à travers la récupération des eaux de pluies, le recours à des briques compressées.
- **Les Plans communaux de sécurité et missions policières de base** : Cette question a également été envisagée dans le recueil d'expérience des Plans communaux de sécurité à travers différents problèmes sécuritaires (sécurité lacustre, ...) et est envisagé de manière indirecte dans les missions des postes de police et des commissariats provinciaux.

### 2.2.7.3 VIH-SIDA

Le projet a également eu l'opportunité d'intégrer la dimension VIH-SIDA, principalement à travers l'Output 3 relatif à la communication. En 2012 a été créé au sein de la PNB le centre Iwacu afin de venir en soutien aux personnes atteintes du VIH au sein du corps et tenter de prévenir sa propagation. Un plan de communication a dès lors été développé avec eux et un soutien apporté à leur communication à l'occasion de l'ouverture du centre, notamment à travers un dépliant et un publipostage.

Une réunion a également été organisée dans ce cadre avec l'experte CTB en la matière, le responsable du centre et les autres partenaires du MSP pour réfléchir sur la stratégie menée et identifier les appuis éventuels. Ces discussions ont mis en lumière les risques accrus pour cette population d'hommes en uniformes casernés et se retrouvant dans une situation de « célibataire géographique ». Cette réflexion et les expériences menées au Burundi ont fait l'objet d'une communication sur le VIH et le secteur de la sécurité par l'Assistante Junior du projet lors du colloque B-Health organisé le 28/11/14 à Bruxelles.

Ce thème du VIH a également fait l'objet d'une analyse dans le cadre de l'étude sur le décasernement.

Notons que pour ce thème, un partenariat a été noué avec le projet « appui à l'enseignement professionnel » qui nous a fourni un soutien à travers l'appui de l'Assistante Technique Junior en charge des questions de genre et VIH.

#### **2.2.7.4 Droits de l'enfant**

Enfin, le projet a également eu l'opportunité d'aborder les problématiques liées aux droits de l'enfant. Ce sujet a été abordé dans les référentiels formation et plans de formation qui en ont découlé. Cette problématique a également été abordée indirectement dans la mise en place de la police de proximité. Les activités initiées dans ce cadre ont ainsi mis en lumière la problématique des enfants de rue et le rôle de la police en la matière a fait l'objet de réflexion et suggestions dans la perspective d'un plus grand respect des droits de l'enfant. Le projet a contribué également dans ce cadre dans la réflexion sur la détention de mineurs dans les cachots, et l'amélioration de leur condition de détention.

#### **2.2.8 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?**

Comme évoqué dans le chapitre 1.2., l'approche par processus et la large marge de manœuvre laissée quant à l'orientation à donner, a rendu le M&E très complexe, particulièrement dans l'identification d'indicateurs.

L'évaluation mi-parcours a reconnu cette complexité mais a encouragé les gestionnaires du projet à accorder une plus grande attention à la mesure plus objective des progrès réalisés. Cela s'est notamment traduit par le développement du tableau de bord mesure les progrès de l'implémentation de la police de proximité.

Cet élément devait servir de point de départ de la réflexion sur le M&E du futur projet et dans la réalisation de la Baseline du PRAPPNB.



## 3 Durabilité

### 3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Comme dans la plupart des secteurs au Burundi, la durabilité financière des résultats doit faire face à de nombreux risques et défis. Les faibles marges budgétaires disponibles en sont probablement l'écueil majeur.

Ces risques se sont notamment traduits dans l'absence de politique et de mise en œuvre de la maintenance des infrastructures, du charroi et autres équipements fournis. L'absence ou la faiblesse des moyens de fonctionnement combinés à l'hyper centralisation des moyens avait pour conséquence que très peu de moyens arrivaient aux niveaux déconcentrés.

Dans le cadre du projet, plusieurs pistes de réflexion, tel le mécanisme de recettes (ré) affectées pour le garage de la police, ou une meilleure gestion des stocks ont été proposés mais sans succès probants.

Le projet a également prôné une concertation plus étroite sur cette question avec le Ministère pour trouver des solutions à ces questions complexes. Sur ce point, l'équipe a également opéré une analyse de l'évolution et de la composition du budget du MSP pour apprécier la durabilité des actions entamées dans le projet et la capacité du MSP à assurer leur durabilité en fonction de leurs moyens. Ces discussions devaient se poursuivre dans le cadre du PRAPPNB.

### 3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Le degré d'appropriation du contenu du projet par les groupes cibles s'est au fur et à mesure fortement amélioré. Au-delà des membres des groupes de référence qui ont pleinement piloté et intégré les éléments des réformes, le nombre d'acteurs et de services s'investissant dans les processus de réformes a également été en continue progression tant en quantité qu'en qualité et ceci à tous les niveaux (1ère ligne, 2ème ligne et niveau central). Enfin, nous pouvons également affirmer que la notion de renforcement des capacités a été appliquée dans ses différentes dimensions individuelle, organisationnelle et institutionnelle à travers les formations et coaching, élaboration des manuels de procédure, et travail sur les cahiers de charges et documents stratégiques du MSP.

Au-delà des publics cibles, les évaluateurs constatèrent 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. Néanmoins, certains doutes subsistaient quant à l'appropriation des hauts cadres et du niveau politique, traduits notamment par la lenteur des processus de validation et la traduction des points de réforme dans les textes légaux et réglementaires.

### 3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction

### **entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?**

Comme évoqué ci-dessus, ce point fut probablement le point critique du projet. L'appui interne au sein du MSP fut au départ mitigé. Celui-ci s'est quelque peu amélioré durant l'année 2013, qui fut marquée par de multiples déblocages de certaines questions (tel le Plan Stratégique, le développement de la politique de communication, le manuel de mise en œuvre de la police de proximité,...) et une meilleure communication avec les hautes autorités du MSP. Néanmoins, les difficultés sont restées sur certains dossiers, tel la réglementation sur les commissariats provinciaux ou la mise en œuvre de la politique de décasernement.

Les évaluateurs ont également souligné 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.

Les différents PTF se sont également rendus compte de l'absolue nécessité d'un dialogue politique fort avec le MSP. Cela s'est traduit par un mécanisme convenu entre les ambassadeurs des pays impliqués dans ces projets et les autorités du MSP. Des rencontres trimestrielles étaient ainsi organisées, dont l'ordre du jour était préparé avec les équipes techniques des PTF et du partenaire local. Ce mécanisme prometteur a néanmoins varié en fonction des changements du personnel au sein des ambassades.

#### **3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?**

L'intervention s'est pleinement inscrite dans une perspective d'appui institutionnel et de renforcement des capacités. Ces notions ont fait l'objet de nombreuses discussions avec le programme DSS et le MSP afin d'éviter les écueils souvent rencontrés. Le projet a ainsi eu recours à la définition globale de la notion de renforcement des capacités prenant en compte tant les dimensions individuelles, organisationnelles qu'institutionnelles, ainsi que les phases de création, d'utilisation et de rétention des capacités.

A travers le développement de politiques, d'appui aux développements organisationnels, aux équipements et infrastructures, aux formations, le projet a tenté de toucher aux différentes dimensions.

Le PRAPPNB se devait, dans un objectif de renforcement des acquis, de mener un suivi particulier de l'utilisation et de la rétention des capacités créées dans le cadre du projet APPNB.

## 4 Apprentissage

### 4.1 Enseignements tirés

Plusieurs enseignements ont pu être tirés tant sur les aspects globaux liés à la thématique et au processus, que sur des aspects particuliers spécifiques à chaque domaine de résultat. Nous citerons ainsi :

- ***L'intégration de la Gouvernance et de la RSS dans la politique de coopération au développement*** : La thématique de la Réforme du Secteur de la Sécurité est très récente et minoritaire dans les projets de coopération belge, et doit faire face à de nombreuses incompréhensions. La législation belge prévoit bien une insertion de cette thématique à travers les thématiques dites prioritaires, mais cette notion est largement méconnue et sous-exploitée. Cette situation ne favorise pas une vision cohérente et à long terme sur cette thématique. L'apparition de ce thème dans les nouveaux objectifs de développement durable et dans les politiques d'action dans les Etats fragiles devraient encourager la Belgique et la CTB à réserver une plus grande attention aux questions de réforme de la justice et de la sécurité dans ses programmes de coopération.
- ***La nécessité d'un dialogue politique fort*** : ce projet aura mis en lumière l'importance de nouer un cadre de dialogue politique spécifique permettant d'aborder les facteurs critiques de succès.
- ***L'efficacité de la collaboration inter-institutionnelle avec la Police Fédérale Belge*** : depuis près d'une dizaine d'année, la CTB collabore avec la Police Fédérale Belge. Cette relation s'est construite au fur et à mesure et est profitable aux deux institutions, ainsi qu'au pays partenaire. L'histoire du partenariat, les outils développés et les enseignements sont utiles pour la construction d'autres partenariats similaires.
- ***L'approche par processus*** : la particularité du projet résidait dans une nouvelle approche dite « par processus », laquelle ne définissait pas précisément les résultats à atteindre et laissait une grande marge de manœuvre au MSP et à la direction du projet de définir l'orientation. Notre approche empirique s'est au final révélée assez efficace, notamment grâce à des éléments tels les groupes de référence, les documents de concepts, etc. Cette approche semble néanmoins encore largement incomprise et nécessiterait une modélisation et communication en interne à tout le moins.
- ***Intégrer l'approche harmonisation et la capitalisation dans un résultat***: le projet présentait également la particularité de consacrer un résultat à l'harmonisation et à la politique de capitalisation. Cette approche a le mérite de fixer ces principes comme une obligation de résultat avec une nécessité de rendre compte, de démontrer les progrès, mais également d'y prévoir des moyens. Néanmoins, cette approche a également mis en lumière un constat fréquent, à savoir un niveau d'engagement disparate des différents PTF et une tendance à une entente de surface en évitant les sujets qui fâchent. Pour le projet, les discussions vives entre PTF sont parfois un réel signe positif de changement.

Plus particulièrement lié aux résultats, nous soulignerons :

- ***Le développement de la notion de proximité*** : le processus de construction et le contenu du concept de la police de proximité adapté à la situation locale nous semble très instructif et pourrait intéresser tant la CTB que les autres acteurs de la sécurité. Plus globalement, de nombreux parallèles pourraient être faits avec

le thème du processus de décentralisation et de déconcentration puisque le principal intérêt résidait dans le rapprochement et l'amélioration de prestation de service locaux envers la population. Dans tous les cas, l'exercice de conceptualisation de la notion de proximité a permis de clarifier ce qu'il recouvrait pour les acteurs locaux, étape qui nous semble déterminante.

- **De la division du travail et de la notion de deuxième ligne** : appuyer une institution largement présente sur un territoire oblige de s'interroger sur l'organisation des services et des cahiers des charges. Repenser cette organisation est généralement complexe, et l'expérience du projet sur la redéfinition des services de première ligne, de seconde ligne et d'appui, ... pourrait être utile à bien d'autres secteurs, comme dans le secteur de la santé où plusieurs parallèles peuvent être faits.
- **Construction de politiques de formation et de communication** : ces deux thèmes sont des sujets qui reviennent régulièrement dans tous les secteurs d'intervention de la CTB. Le projet a développé des visions, outils, .. qui mériteraient d'être mutualisés et confrontés à d'autres pratiques pour enrichir la connaissance et l'expérience de la CTB en la matière.
- **Elaboration de manuels de Ressources Humaines, logistique et finance** : L'écriture des processus de gestion paraît en soi un élément essentiel dans l'appui institutionnel de services centraux. En outre, plusieurs expériences menées sur certains processus tel la réorganisation de stocks, la communication de données salariales via SMS ... sont des expériences qui, une fois achevées et fonctionnelles, devraient être utiles à d'autres acteurs.

## 4.2 Recommandations

Recommandation	Source	Public cible
Mieux exploiter ou définir la notion de thématiques prioritaires inscrite dans la loi sur la Coopération, et développer une véritable stratégie en la matière	Evaluation Finale – Equipe Projet	Ministre de la Coopération, DGCD, CTB HQ
Capitaliser et échanger sur la notion de « dialogue politique »	Evaluation Finale – Equipe Projet	Ministre de la Coopération, DGCD, CTB HQ
Capitaliser et échanger sur la notion de « collaboration inter-institutionnelle » (atelier, ...)	Equipe Projet	CTB, Police Fédérale Belges, Autres institutions partenaires
Modéliser et partager l'approche par processus	Equipe Projet	CTB HQ, formulateurs
Modéliser et développer les outils de capitalisation	Equipe projet	CTB HQ

## PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

### 1 Suivi des décisions prises par la SMCL

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
Tenue d'un atelier de suivi des recommandations de l'évaluation mi-parcours	févr-13	MTR	MSP	valider et participer à l'atelier		mi-avril 2013	Atelier organisé du 15 au 17 avril	CLOSED
			APPNB	organiser l'atelier				
Restitution des conclusions de l'atelier à la SMCL	févr-13	MTR	APPNB	présentation des conclusions		fin avril 2013	restitution faite lors de la SMCL du 24/4/2013	CLOSED
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	ONGOING
			APPNB	proposer un mécanisme				
Favoriser la discussion sur la cohérence des documents stratégiques entre PTF et MSP	févr-13	MTR	PTF	inscription de ce point aux discussions			participation aux planifications des autres PTF	ONGOING
			APPNB				aide à la finalisation du Plan Stratégique validé en août 13	

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
Relever les incohérences identifiées entre les documents stratégiques et les soumettre au MSP	févr-13	MTR	APPNB	souligner ces points lors des processus de validation des documents stratégique			mention lors des validations des Plans Stratégiques et groupe sectoriel	CLOSED
				CDMT et Loi organique				
Actualiser les projets et acteurs actuels, passés et surtout futurs du MSP	févr-13	MTR	MSP	actualiser la matrice des PTF			responsabilité du MSP	OPEN
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
Désignation des acteurs des services communication	févr-13	MTR	MSP	validation de la structure et désignation des personnes		1-04-2013	désignation des acteurs de la DGPNB	CLOSED
							validation de la structure en cours	
Suivre de près les marchés publics pour éviter de perdre	févr-13	MTR	APPNB	Suivi des MSP			Problème rencontré sur le marché des 14 postes	ONGOING

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
du temps précieux				tous les marchés lancés sauf construction 14 postes			dernier marché en cours	
Accélérer le rythme de mise en œuvre	févr-13	MTR	MSP & APPNB	Intégration des actions dans le Plan annuel du MSP			fin Q3: 59% tx exécution, 74 % tx engagement, 98% tx engagement avec marché 14 postes	ONGOING
Signaler rapidement d'éventuels blocages	févr-13	MTR	APPNB	suivi du dossier acteurs de la communication			clôturé	CLOSED
				suivi de la validation du manuel de mise en œuvre de la police de proximité		1-10-2013	cloturé	
				suivi du dossier du marché d'étude des 14 postes		oct-nov 2013	clôtué	
Vérifier les incohérences éventuelles au sein des rapports d'activité	févr-13	MTR	APPNB	relecture des rapports d'activité		1-04-2013	pas d'incohérence détectée	CLOSED

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
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	OPEN
				rappeler cette exigence dès démarrage du prochain projet				
				remise du sujet à l'ordre du jour lors de la proposition des formations de réinsertion				
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	ONGOING
				audit organisationnel de l'IGSP			appui au projet DSS avec Polfed	



Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
							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	
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	OPEN
				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	CLOSED
				changement dans le système comptable		1-03-2013	effectué	CLOSED

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
				gestion des différentes opérations		1-04-2013	opérations effectuées, à l'exception du transfert des biens et archives	CLOSED
				discussion sur les ATN		1-04-2013	pas de suite données à cette suggestion	CLOSED
							discussion en cours dans le cadre de la formulation du nouveau projet	
				discussion avec la nouvelle DGAG				
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
Organiser la SMCL de clôture du projet DSS	févr-13	Rapport de clôture DSS	MSP & APPNB	Préparation de la clôture et organisation de la		30-04-2013	SMCL organisée et projet clôturé	CLOSED

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
				SMCL				
Faire parvenir aux membres de la SMCL par écrit ce planning et responsabilités approuvées par les deux parties, en précisant les priorités et les échéances dans la planification des actions à mener	mai-13	Rapport atelier concertation	MSP & APPNB	transmission du tableau		15-05-2013		CLOSED
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	ONGOING
				point à aborder au démarrage du nouveau projet				
Organisation de la mission de cadrage sur le renforcement des acquis APPNB et feed-back aux membres de la SMCL	mai-13	SMCL	CTB & MSP & APPNB	organisation des missions de cadrage et de formulation		1-07-2013	missions et restitutions organisées	CLOSED
				organisation des SMCL de restitution				

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
Communiquer leurs remarques sur le rapport final DSS pour le 3 Mai	avr-13	Rapport final DSS	membres de la SMCL	Retravailler les chapitres relatifs aux leçons à tirer (4.3.) et aux recommandations faites pour l'après projet (4.6) du rapport final DSS.		3-05-2013	Aucune remarque transmise	CLOSED
Retravailler les chapitres relatifs aux leçons à tirer (4.3.) et aux recommandations faites pour l'après projet (4.6) du rapport final DSS.	avr-13	Rapport final DSS	APPNB	développer les chapitres visés		3-05-2013	corrections apportées et transmises	CLOSED
Une analyse plus détaillée sur l'influence des critères de sélection des communes pilotes en termes de capitalisation	mai-13	Rapport final DSS	APPNB	questions qui seront analysées dans le processus de capitalisation programmé d'ici la fin du projet		30-06-2013		ONGOING
Mentionner le problème d'ancrage institutionnel dans le rapport final DSS	mai-13	Rapport final DSS	APPNB	apporter l'ajout		30-04-2013	ajout apporté	CLOSED
Liste d'engagement	mai-13	Rapport de	APPNB	suivi des		jusque fin	derniers	CLOSED

Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
validée. Assurer le suivi de cette liste d'engagement		clôture DSS		engagements		des engagements	engagement en cours	
Vérifier auprès de l'OBR à quoi correspond le montant datant de 2011	mai-13	Rapport de clôture DSS	APPNB	vérifier auprès de l'OBR		30-04-2013	sommes rejetées. Réaffectation sur les lignes activités	CLOSED
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				

## 2 Dépenses

Ces dépenses ne reflètent que les dépenses réalisées au 3/4/2016, en rappelant que plusieurs engagements liés aux constructions sont toujours en cours. Le rapport financier final fournira la situation définitive.

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of BDI0804811

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

Budget Version : **I1**

Currency : **EUR**

YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec
				2012	2013	2014	2015	2016	Total			
<b>A LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE DE LA POLICE</b>			3.375.953,07	569.468,03	470.461,67	601.957,60	1.108.754,57	<b>309.814,04</b>	3.060.455,95	315.497,12	<b>91%</b>	
<b>01 Le concept de la police de proximité est</b>			1.535.853,07	76.840,27	115.490,16	152.037,52	731.264,48	<b>285.631,38</b>	1.361.263,82	174.589,25	<b>89%</b>	
01 Appuyer le développement du concept		COGES	15.900,00	15.892,45				<b>0,00</b>	15.892,45	7,55	100%	
02 Appuyer le plan de mise en œuvre selon une		COGES	14.800,00	10.270,44	4.503,16		25,08	<b>0,00</b>	14.798,69	1,31	100%	
03 Appuyer la mise en œuvre d'une police de		COGES	47.000,00	10.703,15	26.129,13	3.560,70	110,73	<b>0,00</b>	40.503,71	6.496,29	86%	
04 Prévoir des activités d'accompagnement sur		COGES	981.477,07	40,19	80.550,89	100.536,83	687.623,25	<b>0,00</b>	868.751,16	112.725,91	89%	
05 Missions Polfed		REGIE	44.300,00	39.934,04	4.306,97			<b>0,00</b>	44.241,01	58,99	100%	
06 Marché d'étude et de surveillance pour la		REGIE	145.600,00			47.940,00	43.505,42	<b>10.270,41</b>	101.715,83	43.884,17	70%	
07 Construction Poste de Police ( A01-04)		REGIE	286.776,00					<b>275.360,97</b>	275.360,97	11.415,03	96%	
<b>02 Les activités de deuxième ligne sont</b>			555.400,00	76.146,71	42.530,02	125.571,00	272.917,03	<b>24.182,66</b>	541.347,41	14.052,59	<b>97%</b>	
01 Appuyer le développement du concept		COGES	13.500,00	8.839,15	4.586,90	51,29		<b>0,00</b>	13.477,34	22,66	100%	
02 Appuyer au niveau provincial le		COGES	16.500,00	13.345,43	107,77	1.225,57	114,11	<b>0,00</b>	14.792,87	-1.707,13	90%	
03 Appuyer la mise en œuvre des		COGES	28.000,00	17.173,09	6.205,66	3.378,27		<b>0,00</b>	26.757,02	1.242,98	96%	
04 Activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	364.632,73	297,45	15.744,27	117.643,40	230.947,61	<b>0,00</b>	364.632,73	0,00	100%	
05 Missions Polfed		REGIE	57.400,00	36.491,59	15.885,42	3.272,47		<b>0,00</b>	55.649,48	-1.750,52	97%	
06 Construction & Suivi Commissariats		REGIE	75.367,27				41.855,31	<b>24.182,66</b>	66.037,97	9.329,30	88%	
<b>03 La professionnalisation de la police est</b>			679.000,00	130.305,54	205.720,71	147.188,49	104.055,91	<b>0,00</b>	587.270,66	91.729,34	<b>86%</b>	
01 Appuyer le développement d'une stratégie de		COGES	35.000,00	33.693,11	1.141,94	74,06	166,77	<b>0,00</b>	35.075,88	-75,88	100%	
02 Appuyer le développement de systèmes de		COGES	15.000,00	623,53	8.925,10	6.514,68		<b>0,00</b>	16.063,31	-1.063,31	107%	
03 Appuyer la mise au point d'un plan de mise		COGES	10.900,00	10.853,06	26,54	27,85		<b>0,00</b>	10.907,45	-7,45	100%	
04 Appuyer le développement d'une formation		COGES	12.100,00	12.103,11	0,00	415,27	63,64	<b>0,00</b>	12.582,02	-482,02	104%	
05 Appuyer le développement de certains cours		COGES	56.000,00	11.829,68	11.782,36	25.437,31	1.912,02	<b>0,00</b>	50.961,37	5.038,63	91%	
		REGIE	2.716.242,40	1.032.627,66	634.177,72	297.218,48	115.782,52	<b>309.766,42</b>	2.419.823,15	296.419,25	89%	
		COGEST	2.458.010,67	438.493,57	292.040,35	578.233,34	995.587,01	<b>0,00</b>	2.304.354,30	153.656,37	94%	
<b>TOTAL</b>			<b>5.174.253,07</b>	<b>1.471.121,23</b>	<b>926.218,07</b>	<b>875.451,82</b>	<b>1.111.369,53</b>	<b>309.766,42</b>	<b>4.724.177,45</b>	<b>450.075,62</b>	<b>91%</b>	



Budget Year to Date (Year to Date) of BDI0804811 Budget as of 6/30/2016

Page 1

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of BDI0804811

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

Budget Version : **I1**

Currency : **EUR**

YTD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Total	Balance	% Exec
				2012	2013	2014	2015	2016					
06 Faciliter le renfort par des chargés de cours		COGES	23.000,00	2.120,62	9.109,80	10.544,19			0,00	21.774,61	1.225,39	95%	
07 Activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	247.420,87	33.088,88	16.529,79	95.888,73	101.913,47		0,00	247.420,87	0,00	100%	
08 Missions Polfed		REGIE	52.000,00	25.993,57	15.998,60	8.286,40			0,00	50.278,57	1.721,43	97%	
09 Formation des unités constituées		REGIE	142.300,00		142.206,58				0,00	142.206,58	93,42	100%	
10 Construction & Suivi Commissariats à la		REGIE	85.279,13						0,00	0,00	85.279,13	0%	
<b>04 Une politique de communication globale est</b>			<b>206.800,00</b>	<b>87.459,05</b>	<b>27.401,28</b>	<b>77.918,28</b>	<b>35,63</b>		<b>0,00</b>	<b>192.814,24</b>	<b>13.985,76</b>	<b>93%</b>	
01 Appuyer le développement d'une politique de		COGES	38.700,00	38.700,14	0,00				0,00	38.700,14	-0,14	100%	
02 Appuyer le développement d'un plan de mise		COGES	10.400,00	100,40	10.298,74	29,45			0,00	10.428,59	-28,59	100%	
03 Appuyer la mise en œuvre du plan de		COGES	65.000,00	14.108,04	13.347,49	18.154,87	35,63		0,00	45.646,02	19.353,98	70%	
04 Activités d'accompagnement		COGES	67.400,00	9.240,70	3.755,05	59.733,96			0,00	72.729,71	-5.329,71	108%	
05 Missions Polfed		REGIE	25.300,00	25.309,78					0,00	25.309,78	-9,78	100%	
<b>05 Le service de police est géré suivant une</b>			<b>319.900,00</b>	<b>141.367,81</b>	<b>69.930,33</b>	<b>92.618,31</b>	<b>481,53</b>		<b>0,00</b>	<b>304.397,99</b>	<b>15.502,01</b>	<b>95%</b>	
01 Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de		COGES	77.000,00	42.778,87	17.403,07	22.180,47	-188,77		0,00	82.173,65	-5.173,65	107%	
02 Appuyer le système de gestion des		COGES	55.000,00	9.918,60	20.655,32	28.774,70	339,63		0,00	58.688,25	-3.688,25	107%	
03 Appuyer l'élaboration d'une politique		COGES	9.000,00		8.356,81	17,40			0,00	8.374,21	625,79	93%	
04 Appuyer le système de gestion en matière		COGES	55.000,00	9.281,73	1.647,84	35.534,70			0,00	46.464,27	8.535,73	84%	
05 Appuyer le système de gestion en matière de		COGES	19.000,00	1.610,36	1.387,82	6.976,72			0,00	9.974,90	9.025,10	52%	
06 Appuyer le système de gestion de		COGES	0,00						0,00	0,00	0,00	?	
07 Appuyer les mesures d'accompagnement		COGES	12.000,00	7.091,87	4.339,35				0,00	11.431,21	568,79	95%	
08 Missions Polfed		REGIE	92.900,00	71.686,38	16.140,13	-845,68	310,67		0,00	87.291,50	5.608,50	94%	
<b>06 Les synergies entre projets relatés sont</b>			<b>79.000,00</b>	<b>57.348,64</b>	<b>9.389,19</b>	<b>6.624,00</b>			<b>0,00</b>	<b>73.361,83</b>	<b>5.638,17</b>	<b>93%</b>	
01 Communication strategy / dissemination		COGES	19.000,00	4.526,49	3.139,67	6.276,76			0,00	13.942,91	5.057,09	73%	
		REGIE	2.716.242,40	1.032.627,66	634.177,72	297.218,48	115.782,52	309.766,42		2.419.823,15	296.419,25	89%	
		COGEST	2.458.010,67	438.493,57	292.040,35	578.233,34	995.587,01	0,00		2.304.354,30	153.656,37	94%	
		<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>1.471.121,23</b>	<b>926.218,07</b>	<b>875.451,82</b>	<b>1.111.369,53</b>	<b>309.766,42</b>		<b>4.724.177,45</b>	<b>450.075,62</b>	<b>91%</b>	



Document Confidential - Voir les Détails sur le Site Web de BDI0804811 - Dernière mise à jour: 03/06/2016

Page: 2



## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of BDI0804811

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

Budget Version : **I1**

Currency : **EUR**

YID : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec.
				2012	2013	2014	2015	2016	Total			
02 Capitalisation		COGES	60.000,00	52.822,15	6.249,52	347,24			0,00	59.418,92	581,08	99%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			230,00						0,00	0,00	230,00	0%
<b>01 Réserve budgétaire</b>			230,00						0,00	0,00	230,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	80,00						0,00	0,00	80,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	150,00						0,00	0,00	150,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			1.798.070,00	901.653,20	455.756,40	273.494,23	2.614,96	-47,62	1.663.721,50	134.348,50	93%	
<b>01 Frais de personnel</b>			1.460.900,00	739.757,16	402.925,86	230.074,29	21.235,42	0,00	1.393.992,73	66.907,27	95%	
01 Assistance technique		REGIE	1.293.500,00	646.449,83	346.444,48	199.603,00	19.668,04	0,00	1.212.165,35	81.334,65	94%	
02 Directeur d'intervention (primes)		REGIE	20.000,00	9.074,35	6.756,57	3.898,15	-40,12	0,00	19.789,19	230,81	99%	
03 Personnel d'appui		REGIE	147.400,00	84.232,98	49.724,81	26.573,14	1.527,26	0,00	162.058,19	-14.658,19	110%	
<b>02 Investissements</b>			82.200,00	70.762,06	9.282,98	3.850,57	-41,30	0,00	83.854,31	-1.654,31	102%	
01 Véhicules		REGIE	59.700,00	56.493,04	3.179,47	3.494,53	-41,30	0,00	63.125,74	-3.425,74	106%	
02 Matériel de bureau		COGES	8.000,00	5.416,21	1.227,26	95,01		0,00	6.738,48	1.261,52	84%	
03 Equipement ICT		COGES	14.500,00	8.852,81	4.876,25	261,03		0,00	13.990,09	509,91	96%	
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			126.700,00	76.826,57	38.598,34	1.997,20	423,34	-62,10	117.783,35	8.916,65	93%	
01 Loyer bureaux		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	?	
02 Frais opérationnels véhicules		REGIE	44.000,00	30.074,82	7.575,74	8.326,57	866,00	-62,10	46.581,04	-2.581,04	106%	
03 Frais de communication		COGES	20.600,00	11.451,73	5.867,18	4.760,80		0,00	22.079,72	-1.479,72	107%	
04 Matériel de bureau		COGES	16.100,00	10.384,69	3.637,62	1.049,98	-74,47	0,00	14.978,12	1.121,88	93%	
05 Autres frais opérationnels		COGES	30.000,00	20.372,49	6.595,72	4.219,74	-1.606,22	0,00	29.581,73	418,27	99%	
06 Missions supplémentaires Polfed SMCL		REGIE	16.000,00	7.447,74	14.921,78	-16.359,89	1.438,02	0,00	7.447,65	8.552,35	47%	
07 Volontaire		REGIE	0,00	-2.884,91				0,00	-2.884,91	2.884,91	?	
		REGIE	2.716.242,40	1.032.627,66	634.177,72	297.218,49	115.782,52	309.766,42	2.419.823,15	296.419,25	89%	
		COGEST	2.458.010,67	438.493,57	292.040,35	578.233,34	995.587,01	0,00	2.304.354,30	153.656,37	94%	
		<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>1.471.121,23</b>	<b>926.218,07</b>	<b>875.451,82</b>	<b>1.111.369,53</b>	<b>309.766,42</b>	<b>4.724.177,45</b>	<b>450.075,62</b>	<b>91%</b>	



## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of BDI0804811

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

Budget Version : **I1**

Currency : **EUR**

YID : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Total	Balance	% Exec
				2012	2013	2014	2015	2016					
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			128.270,00	29.285,25	13.238,52	53.314,16	24.682,78	<b>0,00</b>	120.500,89	7.769,31	<b>94%</b>		
01 Evaluation		REGIE	50.500,00	25.159,90	246,70	2.985,45	23.375,92	<b>0,00</b>	51.787,97	-1.287,97	103%		
02 Audit financier + audit organisationnel Polfed		REGIE	60.000,00	1.424,25	197,42	47.782,18	1.086,18	<b>0,00</b>	50.490,03	9.509,97	84%		
03 Backstopping		REGIE	17.770,00	2.681,10	12.704,40	2.546,53	220,66	<b>0,00</b>	18.242,69	-472,69	103%		
<b>10 Taxes sur la Valeur Ajoutée (TVA ) à</b>			0,00	15.290,37	-8.289,31	34.084,08	-49.154,63	<b>0,00</b>	-7.069,49	7.069,49	??		
01 TVA à récupérer		REGIE	0,00	3.307,40	-2.201,34	9.541,70	-22.338,43	<b>0,00</b>	-11.690,67	11.690,67	??		
02 TVA à récupérer		COGES	0,00	11.982,97	-6.087,97	24.542,38	-25.816,20	<b>0,00</b>	-4.621,18	-4.621,18	??		
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			0,00	-30.248,21		-49.828,08	4.469,37	<b>14,48</b>	-45.340,09	45.340,09	??		
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-30.248,21		-49.828,08	4.468,65	<b>14,48</b>	-45.340,81	45.340,81	??		
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00				0,72	<b>0,00</b>	0,72	-0,72	??		

REGIE	2.716.242,40	1.032.627,66	634.177,72	297.218,48	115.782,52	<b>309.766,42</b>	2.419.823,15	296.419,25	89%
COGEST	2.458.010,67	438.493,57	292.040,35	578.233,34	995.587,01	<b>0,00</b>	2.304.354,30	153.656,37	94%
<b>TOTAL</b>	<b>5.174.253,07</b>	<b>1.471.121,23</b>	<b>926.218,07</b>	<b>875.451,82</b>	<b>1.111.369,53</b>	<b>309.766,42</b>	<b>4.724.177,45</b>	<b>450.075,62</b>	<b>91%</b>



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of BDI0804811 Printed on 13/05/2016

page: 4

### 3 Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées (au 30/4/16)	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
<b>Contribution directe belge</b>	3.174.250,07 €	4.724.177,45 €	91%	- Engagement relatifs à la construction des postes de police et commissariats provinciaux toujours en cours - Ajout de 174.250,07€ du reliquat du projet AFPNB.
<b>Contribution du pays partenaire</b>	2.000.000 €			En coopération déléguée
<b>Autre source</b>	/			



## 4 Personnel de l'intervention

La majeure partie du personnel dont l'évaluation a été jugée positive a été transférée du projet APPNB au PRAPPNB en date du 31/7/2014.

Fonction	Nom	Prénom	M/F	Début	Fin
<b>1. Personnel national mis à disposition par le pays partenaire</b>					
Directeur d'intervention	YAMUREMYE	Tharcisse	M		31-07-2014
<b>2. Personnel d'appui, recruté localement par la CTB :</b>					
Secrétaire	NTAMIKEVYO	Côme	M	1-03-2007	31/7/2014
Responsable administratif & financier	NZINAHORA	Théodore	M	1-06-2010	31/7/2014
Chauffeur	CISHAHAYO	Thierry	M	20-07-2007	31/7/2014
Chauffeur	RIBANJE	Révérien	M	5-01-2009	31/7/2014
Chauffeur	MANIRAMBONA	Charles	M	3-12-2010	31/7/2014
Comptable	MUHIMPUNDU	Marie-Claire	F	25-08-2014	31/7/2014
Planton-aide bureau	BARUTWANAYO	Léonce	M	15-07-2009	31/7/2014
Logisticien	KARENZO	Aristide Noris	M	10-10-2011	15/9/2014
Planton-aide bureau	NYONZIMA	Eugène	M	15-02-2012	11/7/2014
<b>3. Experts internationaux (CTB) :</b>					
Délégué à la cogestion	RESMINI	Roberto	M	9-03-2011	31-07-2014
Assistant Technique International	ASPEEL	Christophe	M	1-02-2011	31-07-2014
Assistant Technique Junior	ROEMEN	Simon	M	15-10-2013	31-07-2014

Assistante Technique Junior	JACOB	Marine	F	15-10-2013	31-07-2014
-----------------------------	-------	--------	---	------------	------------

## 5 Marchés publics

Intervention				Intitulé du marché	Statut	Mode de gestion	Données financières													
							Montant FI HTVA (le lot considéré uniquement en cas de marché à lots)			Montant FI total HTVA (tous lots cumulés en cas de marché à lots)		Montant initial contrat HTVA (hors avenant)			Montant total avenant(s) HTVA			Montant liquidé HTVA		
No m	Vol et	NavCo de	Secteur				EUR	BIF	Ligne budgétaire	EUR	BIF	Monnaie	Montant	Proportion contrat / FI	Monnaie	Montant	Proportion avenant(s) / contrat	Monnaie	Montant exécuté	Taux d'exécution
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Fourniture des équipements informatiques	Clôturé	Cogestion	17.500	26.250.000		17.500	26.250.000	BIF	29.519.329	112%	BIF	959.059	3%	BIF	30.478.388	100%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché à commande	Clôturé	Cogestion	24.375	39.000.000		24.375	39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF	552.770	1%	BIF	39.552.770	100%

				matériel de bureautique et didactique																
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Travaux de peinture à l'Ecole des Brigadiers de Muramvya (EBPO)	Clôturé	Cogestion	15.000	24.000.000	A_03_07	15.000	24.000.000	BIF	38.401.320	160%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	38.401.320	100%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de clientèle pour services d'impressions et de photocopies	Clôturé	Cogestion	24.375	39.000.000		24.375	39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	16.510.830	42%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de services de location de véhicule	Clôturé	Cogestion	24.375	39.000.000			39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	17.400.000	45%

				s																
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Consultance appui en gestion du garage de la PNB	Clôturé	Régie	13.600	13.600	Z_04_03	13.600		EUR	8.400	62%	EUR		Compléter montant	EUR	8.400	100%
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Préparation du DAO et suivi d'un marché de construction de 2 commissariats provinciaux	Actif	Cogestion	50.000	80.000.000	A_02_04	50.000	80.000.000	BIF	95.630.000	120%	BIF		Compléter montant	BIF	81.011.136	85%
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Préparation du DAO et suivi d'un marché de construction de 2	Actif	Cogestion	50.000	80.000.000	A_02_04	50.000	80.000.000	BIF	95.630.000	120%			Compléter montant	BIF	61.107.141	



				commissariats provinciaux																
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Préparation du DAO et suivi d'un marché de réhabilitation ou de construction de 14 postes de police	Résilie	Cogestion	145.600	232.960.000	A_01_04	145.600	232.960.000	BIF	214.940.000	92%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	32.184.800	15%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Préparation du DAO et suivi d'un marché de réhabilitation ou de construction de 14 postes	Résilie	Cogestion	145.600	232.960.000	A_01_04	145.600	232.960.000	BIF	214.940.000	92%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	32.184.800	15%

				de police																		
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Marché à commande de matériel de bureautique et didactique	Clôturé	Cogestion	24.375	39.000.000		24.375	39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF		Complètement antavenant	BIF	31.743.195	81%		
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Marché de service pour le développement d'un logiciel pour la gestion des formations de la PNB	Clôturé	Cogestion	10.000	16.000.000	A_03_08	10.000	16.000.000	BIF	17.495.561	109%	BIF		Complètement antavenant	BIF	16.620.783	95%		
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Fourniture et installation d'un	Clôturé	Cogestion	11.203	17.925.788	Z_02_03	11.203	17.925.788	BIF	14.572.421	81%	BIF		Complètement ant	BIF	14.572.421	100%		

				chargeur inverseur pour le projet APPNB												avenant				
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de clientèle pour services d'impressions et de photocopies	Clôturé	Cogestion	22.480	39.000.000		22.480	39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	37.664.200	97%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de services de location de véhicules	Clôturé	Cogestion	21.620	39.000.000		21.620	39.000.000	BIF	39.000.000	100%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	12.840.000	33%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de services pour la prise en charge des frais de nourriture et	Clôturé	Régie	138.926	180.000	A_03_09	138.926	180.000	USD	180.000	100%	USD	2.160	1%	USD	181.310	100%

				autres frais administratifs des bénéficiaires de la formation d'unités constituées délivrées par le centre de formation de la police nationale du Rwanda																
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de services pour les études et suivi des travaux de réhabilit	Actif	Cogestion	18.614	33.610.448	A_03_07	18.614	33.610.448	BIF	34.775.000	103%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	24.571.515	71%

				ation d'un bâtimen t industrie l pour la création des bureaux du commiss ariat à la formatio n																
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Marché à comman de de matériel de bureauti que et didactiq ue	Clôtur é	Coge stion	21. 353	39.000. 000		21. 353	39.000. 000	BIF	39.00 0.000	100%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	26.19 6.609	67%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Réalisati on d'une étude de faisabilit é d'un décasern ement progress if et	Clôtur é	Coge stion	18. 000	39.725. 334	A_05 _02	18. 000	39.725. 334	BIF	38.99 9.700	98%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	38.99 9.700	100%

				organisé des membres de la PNB																
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de fourniture d'équipements mobiliers	Clôturé	Cogestion	13.804	25.503.150	A_03_07	13.804	25.503.150	BIF	24.928.145	98%	BIF	2.720.092	11%	BIF	27.648.237	100%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Marché de fournitures pour l'aménagement des 4 stocks centraux	Clôturé	Cogestion	11.260	20.800.000	A_05_04	11.260	20.800.000	BIF	35.523.800	171%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	35.523.800	100%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Impression de la revue annuelle de la police	Clôturé	Cogestion	15.480	28.600.000	A_04_04	15.480	28.600.000	BIF	23.650.000	83%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	23.650.000	100%

Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Marché de fournitur es de matériel informat ique pour les services commun ication, logistiqu e et statistiq ues du MSP et DGPNB	Clôtur é	Coge stion	17. 092	39.476. 322	A_04 _04; A_05 _01; A_05 _04	17. 092	39.476. 322	BIF	30.05 8.416	76%	BIF	2.622 .000	9%	BIF	32.68 0.416	100%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Travaux de construc tion de deux commiss ariats provinci aux de Mwaro et Bubanza	Actif	Coge stion	336 .30 7	759.42 8.193	A_02 _04	271 .50 3	759.42 8.193	BIF	987.8 63.21 5	130%	BIF	14.83 7.051	2%	BIF	676.4 99.89 0	67%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Tests médicau x pour 750	Clôtur é	Coge stion	2.3 81	4.500.0 00	A_05 _02	2.3 81	4.500.0 00	BIF	5.460. 500	121%	BIF		Comp léter mont ant	BIF	5.346. 500	98%

				agents de police: Lot 1													avenant			
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Tests médicaux pour 750 agents de police: Lot 2	Clôture	Cogestion	3.969	7.500.000	A_05_02	3.969	7.500.000	BIF	7.650.000	102%	BIF		Complètement antavenant		7.470.000	98%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Tests médicaux pour 750 agents de police: Lot 3	Clôture	Cogestion	5.953	11.250.000	A_05_02	5.953	11.250.000	BIF	11.426.100	102%	BIF		Complètement antavenant		11.240.600	98%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Tests médicaux pour 750 agents de police: Lot 4	Clôture	Cogestion	8.297	15.680.500	A_05_02	8.297	15.680.500	BIF	14.152.000	90%	BIF		Complètement antavenant		14.163.365	100%
Police	APPNB	BDI0804811	Gouvernance	Etude et surveillance de la construction ou	Actif	Régie	132.366	247.520.000	A_01_06	132.366	247.520.000	EUR	115.698	87%	EUR	5.933	5%		63.404	52%



				réhabilitation de 14 postes																
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Fournitu re de 72 tentes pour les postes pilotes	Récept ionné	Coge stion	114 .15 4	216.00 0.000	A_01 _04	114 .15 4	216.00 0.000	BIF	187.2 00.00 0	87%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	187.2 00.00 0	100%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Fournitu re de 18 motos pour les postes pilotes	Clôtur é	Coge stion	28. 538	54.000. 000	A_01 _04	28. 538	54.000. 000	BIF	43.20 0.000	80%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	43.20 0.000	100%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Fournitu re de mobilier pour les postes pilotes	Récept ionné	Coge stion	89. 075	168.54 6.684	A_01 _04	89. 075	168.54 6.684	BIF	83.12 6.600	49%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	83.12 6.600	100%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Réhabilit ation du commiss ariat à la formatio n	Actif	Coge stion	215 .66 1	409.36 1.296	A_03 _04	215 .66 1	409.36 1.296	BIF	356.6 38.40 7	87%	BIF		Comp léter mont ant avena nt	BIF	141.1 09.16 8	40%
Po lic e	AP PN B	BDI08 04811	Gouver nance	Construc tion ou réhabilit ation de	Actif	Coge stion	529 .59 6	1.123.0 73.141	A_01 _04	529 .59 6	1.123.0 73.141	BIF	940.6 74.72 5	84%	BIF		Comp léter mont ant	BIF	88.45 4.107	9%

				14 postes de police, Lot 1 et 2													avenant			
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Fourniture de 72 vélos	Clôturé	Cogestion	7.6 10	14.400. 000	A_01 _04	7.6 10	14.400. 000	BIF	17.85 6.000	124%	BIF		Compléter montant avenant	BIF	17.85 6.000	100%
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Formation en logiciels Adobe et Open sources équivalents	Clôturé	Cogestion	10. 285	19.400. 000	A_04 _04	10. 285	19.400. 000	BIF	12.61 0.000	65%	BIF	1.400 .000	11%	BIF	14.01 0.000	100%
Police	AP PN B	BDI08 04811	Gouvernance	Fourniture d'équipements mobiliers	Réceptionné	Cogestion	6.4 26	12.122. 176	A_04 _04	6.4 26	12.122. 176	BIF	6.776. 400	56%	BIF	0	0%	BIF	6.426. 400	95%

## 6 Accords d'exécution

Statut institution	Objet de l'Accord	Modalité de paiement	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale)	Statut	No Transfert	statut transfert	Date transfert (réalisé ou planifié)	Montant (€)
Ministère central	Appui au garage de la PNB	Transfert mensuel	29-04-2012	1-05-2013	€ 10.000		Clôturé	3334595	Réalisé	31-05-2012	€ 3.000
								3334654	Réalisé	11-10-2012	€ 3.000
								3388825	Réalisé	13-03-2013	€ 3.000
								3412512	Réalisé	22-05-2013	€ 1.000

## 7 Équipements

No INVENTAIRE	DESIGNATION	No de SERIE	FOURNISSEUR	REF FACTURE	IDENTIFICATION	MODE DE FINANCEMENT	GT	CODE CPBLE	CODE BUDGET	Prix en €	Prix en BIF	LOCALISATION
BUR/CTB/BDI080 4811/001	Climatiseur	NA	CABU	107/C/2011	Samsung 12000 BTU	Cogestion	463	604090	Z_03_04	647,35	1.366.000	COM FORM REUNION
BUR/CTB/BDI080 4811/002	Climatiseur	NA	SONY	625	Samsung 12000 BTU	Cogestion	2796	604090	Z_03_04	573,58	900.000	COM FORM LOG
BUR/CTB/BDI080 4811/003	Coffre fort	34755	GTS	C01/04/12		Cogestion	3379	604090	Z_02_02	244,86	450.000	RAPPNB SECRETARIA RIAT
BUR/CTB/BDI080 4811/004	Distributeur d'eau		UNITECH		NOBEL	Cogestion					211.846	RAPPNB COMPTA
COM/CTB/BDI080 4811/001	Central téléphonique	0HAC0 008347	ELECTROTEC SERVICE	0155	PANASONI C	Cogestion	302	604090	Z_02_02	890,14	1.500.000	COM FORM SECRETARIA RIAT
COM/CTB/BDI080 4811/002	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 0294	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	COM FORM DI

COM/CTB/BDI080 4811/004	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 1023	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/006	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 0268	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	MSP DI
COM/CTB/BDI080 4811/007	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 1053	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,835	25.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/010	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 1002	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	COM FORM DI
COM/CTB/BDI080 4811/011	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 0361	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/012	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 0992	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/013	Combiné Téléphonique	STP128 2F1009 0995	OK BAZAAR	94	SONASHI	Cogestion	301	604090	Z_03_04	14,84	25.000	Théodore
COM/CTB/BDI080 4811/014	Telephone portable	354846/ 04/4024 62/6	T and C Mobile	0010	NOKIA 2330	Cogestion	588	604090	Z_02_02		80.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/023	Telephone portable	354323/ 04/8918 37/7	T and C Mobile	0044	NOKIA 2330	Cogestion	1736	604090	Z_02_02		80.000	RAPPNB Révérien
COM/CTB/BDI080 4811/024	Telephone portable	357905/ 04/8060 00/7	DREAM HOUSE	02105	NOKIA 1616	Cogestion	4038	604090	Z_02_02		48.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/025	Telephone portable	356229/ 04/5274 47/4	DREAM HOUSE	02105	NOKIA 1616	Cogestion	4038	604090	Z_02_02		48.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/028	Telephone portable	357905/ 04/8103 08/8	T and C Mobile		NOKIA 1616/71938 675	Regie					80.000	stock
COM/CTB/BDI080 4811/029	Telephone portable		T and C Mobile		NOKIA 1616	Regie					80.000	stock
ELE/CTB/BDI0804 811/013	Inverseur electrique	NA	NSENGIYUMVA	1467/011		Cogestion	759	603240	Z_03_05		250.000	Facade avant
ELE/CTB/BDI0804 811/014	APC parasurtenseur	NA	NSENGIYUMVA	1467/011		Cogestion	759	603240	Z_03_05		250.000	voir NAS
ELE/CTB/BDI0804 811/015	Chargeur inverseur	31AM2 021605 7030	Rock Global			Cogestion					14.572.421	COM FORM
INF/CTB/BDI0804 811/001	Ordinateur portable	3A2345 9K	Rights Solutions	059	TOSHIBA	Cogestion	29	604020	Z_02_03	775,38	1.180.000	RAPPNB LOG

INF/CTB/BDI0804 811/003	Modem Internet GPRS		UCOM( 71393009)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	SERUDUG O Tite
INF/CTB/BDI0804 811/004	Modem Internet GPRS	353474 047341 2	UCOM( 71393021)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/005	Modem Internet GPRS	321202 69537	UCOM(71 393023)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/007	Modem Internet GPRS	321102 240045 2	UCOM( 71393025)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/008	Modem Internet GPRS	321202 695059	UCOM( 71393027)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	Théodore
INF/CTB/BDI0804 811/009	Modem Internet GPRS		UCOM( 71393028)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	Claire
INF/CTB/BDI0804 811/010	Modem Internet GPRS		UCOM(7139302 9)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/013	Modem Internet GPRS	321102 400369	UCOM( 71393033)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/014	Modem Internet GPRS		UCOM( 79 131135)	225/CTB/20 10	ZTE Mobile BROADBA ND	Cogestion	157	604020	Z_02_03	29,028	52.251	NDIKUMAN A Daniel
INF/CTB/BDI0804 811/015	Ordinateur portable	CNU00 31YDY	MAIMO	4025	hp Compac 610	Cogestion	167	604020	Z_02_03	774,12	1.240.000	DI Prof.
INF/CTB/BDI0804 811/016	Routeur (Access Point)	NA	OSA	041/I/0007	Range expender Linksys	Cogestion	275	603130	Z_03_03		200.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/016 (bis)	Routeur (Access Point)	NA	OSA	041/I/0007	Range expender Linksys	Cogestion	275	603130	Z_03_03		200.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/017	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	NDIKUMAN A Daniel
INF/CTB/BDI0804 811/018	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	BUDURI Pascal
INF/CTB/BDI0804 811/020	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	NDAYIZEY E Nestor
INF/CTB/BDI0804 811/021	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	NDUWIMA NA Désiré
INF/CTB/BDI0804 811/022	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	stock

INF/CTB/BDI0804 811/023	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	BIZINDAVY I Gilbert
INF/CTB/BDI0804 811/024	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/025	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/026	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	MERCURY	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	HABONIMA NA Appolinaire
INF/CTB/BDI0804 811/027	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	MERCURY	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/028	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	MERCURY	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	NDABIGEZ E Donatien
INF/CTB/BDI0804 811/029	Flash Disk 4 GB	NA	REBUCO	4562/10	KINGSTON E	Cogestion	218	603210	Z_02_03		38.000	RAPPNB SECRETA RIAT
INF/CTB/BDI0804 811/032	Imprimante Couleur Multifonction	CN01E D22CJ	MAIMO	4074	OFFICEJE T J 4580	Cogestion	273	602040	Z_02_03	267,03	450.000	stock
INF/CTB/BDI0804 811/034	Imprimante Couleur Multifonction	CN01E D2277	AL MOUBINE	078/11	OFFICEJE T J 4580	Cogestion	404	602040	Z_02_03	14,84	430.000	DELCO
INF/CTB/BDI0804 811/035	Imprimante	VNF6H O3831	AL MOUBINE	078/11	Laserjet P1005	Cogestion	404	602040	Z_02_03	14,84	285.000	RAPPNB SECRETA RIAT
INF/CTB/BDI0804 811/036	Flash Disk 4 GB	NA	OBAMA HOUSE	NA	KINGSTON E	Cogestion	423	603210	Z_03_05		13.000	NDIKUMAN A Daniel
INF/CTB/BDI0804 811/037	Imprimante	VNC37 12565	OSA	011160/201 1	Hp Laserjet 1606 dn	Cogestion	1431- 1436	604020	A_04_01		149.050	stock
INF/CTB/BDI0804 811/038	Imprimante	VNC37 12564	OSA	011160/201 1	Hp Laserjet 1606 dn	Cogestion	1431- 1436	604020	A_01_01		149.050	RAPPNB COMPTA
INF/CTB/BDI0804 811/039	Imprimante	VNC37 12571	OSA	011160/201 1	Hp Laserjet 1606 dn	Cogestion	1431- 1436	604020	A_05_01		149.050	COM FORM DI
INF/CTB/BDI0804 811/040	Imprimante	VNC37 12575	OSA	011160/201 1	Hp Laserjet 1606 dn	Cogestion	1431- 1436	604020	A_02_01		149.050	Stock
INF/CTB/BDI0804 811/041	Imprimante	CNFTC 4B246	OSA	011160/201 1	Couleur Multifonctio nLaserjet CM2320	Cogestion	1431- 1436	604020	Z_02_03		1.193.756	COM FORM SECRE
INF/CTB/BDI0804 811/043	Disque dur externe	KCAB1 31592	OSA	011160/201 1	Freecom 250GB	Cogestion	1431- 1436	604020	Z_02_03		149.050	RAPPNB LOG

INF/CTB/BDI0804 811/045	Ecran de projection	502825 225036	OSA	011160/201 1	NOBO Tripod	Cogestion	1431- 1436	604020	Z_02_03		620.400	cpté
INF/CTB/BDI0804 811/046	Ordinateur portable	5CG11 31P3J	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_01_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/048	Ordinateur portable	CNU10 90J9W	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_01_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/049	Ordinateur portable	5CG11 31P455	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_01_01		959.059	SERUDUG O Tite
INF/CTB/BDI0804 811/051	Ordinateur portable	5CG11 31NXH	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_03_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/054	Ordinateur portable	5CG11 31PG0	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_04_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/055	Ordinateur portable	CNU10 315C7	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_04_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/056	Ordinateur portable	CNU10 90HSS	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_04_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/057	Ordinateur portable	5CG11 31PFQ	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_04_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/058	Ordinateur portable	5CG11 31P5N	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_05_01		959.059	NDIKUMAN A Daniel
INF/CTB/BDI0804 811/060	Ordinateur portable	5CG11 31PCN	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	A_05_01		959.059	stock
INF/CTB/BDI0804 811/061	Ordinateur portable	5CG11 31Q0L	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc	Cogestion	1431- 1436	604020	A_05_01		959.059	stock

					he)							
INF/CTB/BDI0804 811/062	Ordinateur portable	CNU10 90HP4	OSA	011160/201 1	HP 620(ordin,s ouris,sacoc he)	Cogestion	1431- 1436	604020	Z_02_03		959.059	RAPPNB COMPTA
INF/CTB/BDI0804 811/063	Retroprojecteur	Q8LG1 09AAA AAC15 31	OSA	011160/201 1	Optoma ES521	Cogestion	1431- 1436	604020	Z_02_03		620.400	stock
INF/CTB/BDI0804 811/064	Flash Disk	NA	BUROFLASH	625/2011	Kingston, 4GB (remplacé)	Cogestion	1767	604020	Z_03_04		19.492	RAPPNB SECRETA RIAT
INF/CTB/BDI0804 811/065	Flash Disk	NA	BUROFLASH	625/2011	Kingston, 4GB	Cogestion	1767	604020	Z_03_04		19.492	Tite/Proximi té
INF/CTB/BDI0804 811/066	Modem Internet GPRS	KMA5T A11825 00158	LEO	308/BC/201 1	HSDPA USB STICK HUAWEI	Cogestion	1765	604090	Z_03_03	26,56	52.251	NDUWIMA NA Désiré
INF/CTB/BDI0804 811/070	Modem Internet GPRS	KMA5T A11825 00416	LEO	308/BC/201 1	HSDPA USB STICK HUAWEI	Cogestion	1765	604090	Z_03_03	26,56	52.251	stock
INF/CTB/BDI0804 811/076	Disque dur externe	WX81C 22K541 5	RAPID TECH	RT97/2012	Capacité 500GB	Cogestion	3640	604020	A_05_02		160.000	Daniel
INF/CTB/BDI0804 811/077	Disque dur externe	WX61E C1RJX 25	RAPID TECH	RT97/2012	Capacité 500GB	Cogestion	3641	604020	A_01_03		160.000	Tite/Proximi té
INF/CTB/BDI0804 811/082	Flash disk 4GB	NA	MAIMO			Cogestion					20.000	MBAZUMU TIMA Rénovat
INF/CTB/BDI0804 811/082	Ordinateur portable	UHBA1 226011 859	Siège Bruxelles		Dell	Regie						RAPPNB DELCO
INF/CTB/BDI0804 811/083	Clavier	1,50206 E+11	Siège Bruxelles		AZERTY	Regie						RAPPNB DELCO
INF/CTB/BDI0804 811/084	Souris	PNX82 1932- 002	Siège Bruxelles		Microsoft Wireless	Regie						RAPPNB DELCO
INF/CTB/BDI0804 811/085	Notebook stand		Siège Bruxelles			Regie						RAPPNB DELCO
INF/CTB/BDI0804 811/086	Intelligent UPS		Siège Bruxelles			Regie						RAPPNB DELCO
MOB/CTB/BDI080	Fauteuil	NA	Palais des	351/11		Cogestion	1002	604090	Z_02_02	397,53	450.000	DELCO



4811/002	orthopedique		meubles									
MOB/CTB/BDI080 4811/003	Fauteuil cuir haut dossier	NA	Palais des meubles	351/11		Cogestion	1002	604090	Z_02_02		375.000	COMFORM DI
MOB/CTB/BDI080 4811/003	Armoire	NA	GTS	C11/12/11	Métallique, deux battants, fermant à clé	Cogestion	1816	604090	Z_03_05	183,52	320.000	RAPPNB LOG
MOB/CTB/BDI080 4811/004	Armoire	NA	GTS	C48/03/12	en bois,trois tiroirs70(H),80(l),40(P)	Cogestion	3225	604090	Z_02_02	93,28	170.000	COM FORM DI
MOB/CTB/BDI080 4811/005	Sallon pour visiteur	NA	GTS	C48/03/12	6 places assises+ table basse en MDF	Cogestion	3225	604090	Z_02_02	713,34	1.300.000	COM FORM DI
MOB/CTB/BDI080 4811/006	Bureau	NA	GTS		en bois,import é	Cogestion						COM FORM DI
VEH/CTB/BDI080 4811/001	Veh JEEP MITSUBISHI	JMYLN V96W9 J00048 8	BUKKEHAVE COPORATION SA	69708	Mitsubishi pajero B 563 AIT	Régie	64	604010	Z_02_01	#####	45.171.040	RAPPNB
VEH/CTB/BDI080 4811/002	Veh JEEP MITSUBISHI	JMYLN V96W9 J00049 9	BUKKEHAVE COPORATION SA	69708	Mitsubishi pajero B 564 AIT	Régie	65	604010	Z_02_01	#####	45.171.040	COM FORM DI
	Remplacement Batterie pour laptop		PAR EXCELLENCE		Hp 6720	Cogestion					100.000	DI
	Telephone portable		NEW SMART PHONE		Samsung Galaxy S8552	Cogestion					650.000	DI
INF/CTB/BDI0804 811/087	USB superspeed	NA	siège		king stone	régie						Dleco
INF/CTB/BDI0804 811/088	Lecteur CD externe		siège		Dell	régie						Delco
INF/CTB/BDI0804 811/089	Ecran philips		siège		philips	régie						Delco
INF/CTB/BDI/0804 811/090	ordinateur portable		BUSTEC		LENOVO	Cogestion						FO
INF/CTB/BDI/0804 811/091	ordinateur portable		BUSTEC		LENOVO	Cogestion						Assistant log
INF/CTB/BDI/0804 811/092	Combiné Téléphonique	3ECLL1 08972			PANASONI C							Stock Logistique
INF/CTB/BDI/0804 811/093	Combiné Téléphonique	1BBLG 483999			PANASONI C							stock

INF/CTB/BDI/0804 811/094	Rallonge multiprise				VETO								Stock Logistique
INF/CTB/BDI/0804 811/095	IP PHONE	CBT16 0109O X				Régie							Stock Logistique

**INVENTAIRE IMMOB BDI 0905911-Septembre 2015**

N° d'inventaire	DATE D'AQUISITION	DESIGNATION	Numéro de série	Fournisseur	Réf facture	IDENTIFICATION	Financement	GT	Code cptble	Budget	prix en eur	prix en bif	LOCALISATION
INF/CTB/BDI/090591 1/006	7-03-2011	Ordinateur portable	CNU0386R31	EXTCO	04/2011	HP 620	Cogestion	132 3	604020	B_03_03		1.875.000	RAPPNB SECRETARI AT
INF/CTB/BDI/090591 1/007	7-03-2011	Stabilisateur	NA	EXTCO	04/2011	EMKAY,A VR-500 W	Cogestion	132 3	604020	B_03_03		195.000	Stock log
INF/CTB/BDI/090591 1/009	7-03-2011	Imprimante	VNC5N61938	EXTCO	04/2011	hp Laserjet 1102	Cogestion	132 3	604020	B_03_03		515.000	DI/Ministère
INF/CTB/BDI/090591 1/010	7-03-2011	Imprimante	VNC5N6926	EXTCO	04/2011	hp Laserjet 1102	Cogestion	132 3	604020	B_03_03		515.000	Stock log
INF/CTB/BDI/090591 1/011	7-03-2011	Imprimante HP	VNF6P36177	MAIMO	4192	Laser jet P 1005	Cogestion	166 1	604020	B_03_03	118,53	210.000	Stock log
INF/CTB/BDI/090591 1/015	20-01-2012	Projecteur	ND7K600384	BURO FLASH	0011/01/2 012	EPSON	Régie	268 0	604090	B_04_02	462,44	1.000.000	Stock log
INF/CTB/BDI/090591 1/017	9-07-2012	Adaptateur	WBGST0A1RP B8M	SOLITEC H		Hp	Régie	421 9	603210	Z_03_01	56,10	100.000	DI
MAB/CTB/BDI/09059 11/006	19-05-2010	Caméra Numérique + Accessoires	4-170-825-01	SONY	4	DCR- SR68E	Cogestion	949	604090	A_02_03		660.000	Stock log
MAB/CTB/BDI/09059 11/008	19-05-2010	Caméra Numérique + Accessoires	1741042	SONY	4	DCR- DVD650	Cogestion	949	604090	A_02_03		660.000	Stock log
MAB/CTB/BDI/09059 11/013	18-06-2012	Mégaphone	A851031	SONY		AHUJA	Régie	398 3	604090	B_04_02	84,83	150.000	Stock log
MAB/CTB/BDI/09059 11/014	18-06-2012	Mégaphone	A901648	SONY		AHUJA	Régie	398 3	604090	B_04_02	84,83	150.000	Stock log
MAB/CTB/BDI/09059 11/015	24-07-2012	Chevalet	NA	EXTCO		NA	Régie	424 1	604090	B_04_02	143,25	250.000	COM FORM

MAB/CTB/BDI/09059 11/016	24-07-2012	Chevalet	NA	EXTCO		NA	Régie	424 1	604090	B_04_02	143,25	250.000	COM FORM
MAB/CTB/BDI/09059 11/017	24-07-2012	Chevalet	NA	EXTCO		NA	Régie	424 1	604090	B_04_02	143,25	250.000	COM FORM

BDI 0402311 - IMMOB- AOUT 2015												
DATE D'ACQUISITION	NO DE SERIE	DESIGNATION	N° d'inventaire	Fournisseur	Réf facture	IDENTIFICATION	Mode de financement	GT	CODE CPBLE	CODE BUDGET	Prix en BIF	LOCALISATION ACTUELLE
13-11-2006	12344317	Combiné téléphonique	COM/CTB/BDI0402311/058	ONATEL	834259	ESSETI/FLY ONE	Cogestion	129	604090	Z01-08	39.500	Stock Logistique
23-01-2008	KX-T7730X5AB KC546486	Appareil téléphonique	COM/CTB/BDI0402311/126	GTS	539	Post opérateur, Panasonic	Cogestion	2268	604090	Z_01_08	30.000	Stock Logistique
6-11-2006	65L203424	Imprimante	INF/CTB/BDI0402311/023	SOMECA	111506	Olivetti D - Copia 120	cogestion	191	604020	A-01-08	2.010.500	Stock Logistique
23-01-2007	NA	Etagère	MAB/CTB/BDI0402311/043	GTS	C03/01/07	En bois	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	cpté
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/061	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/062	Palais des meubles	306	En tissu, avec écritoire	Cogestion	442	604090	Z_01_08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/065	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/066	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/068	Palais des meubles		En tissu, avec écritoire	Cogestion				94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/069	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/BDI0402311/070	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM

14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/071	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	Cafétariat
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/072	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	Compta
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/073	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/074	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/075	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	Secrétariat
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/078	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI 0402311/079	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
9-03-2007	TKT57880	Photocopieu se	MAB/CTB/B DI/0402311/ 106	BUROFLAS H	CTB/7/07	CANON IR3530	cogestion	480	604090	Z-01-08	8.442.312	COM FORM
29-09-2006	NA	Armoire importé	MAB/CTB/B DI0402311/0 05	Palais des meubles	CTB/01/09/0 6	Sémi vitré(H:200,l: 79,P:37	Cogestion	12	604090	Z_01_08	345.299	COM FORM
29-09-2006	NA	Armoire importé	MAB/CTB/B DI0402311/0 06	Palais des meubles	CTB/01/09/0 6	Sémi vitré(H:200,l: 79,P:37	Cogestion	12	604090	Z_01_08	345.299	COM FORM
9-04-2007	NA	Table en bois	MAB/CTB/B DI0402311/0 47	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	80.000	COM FORM
23-01-2007	PAJYC0012 7E	Climatiseur	MAB/CTB/B DI0402311/0 50	UNITECH	1022	SAMSUNG,1 8000 BTU	Cogestion	479	604090	Z-01-08	1.200.000	COM FORM
23-01-2007	PAJY101199 5L	Climatiseur	MAB/CTB/B DI0402311/0 51	UNITECH	1022	SAMSUNG,1 8000 BTU	Cogestion	479	604090	Z-01-08	1.660.000	COM FORM
23-01-2007	PAJYC0002 4E	Climatiseur	MAB/CTB/B DI0402311/0 52	UNITECH	1022	SAMSUNG,1 8000 BTU	Cogestion	397	604090	Z-01-08	1.200.000	COM FORM
23-01-2007	PAJYC0002 2X	Climatiseur	MAB/CTB/B DI0402311/0 53	UNITECH	1022	SAMSUNG,1 8000 BTU	Cogestion	479	604090	Z-01-08	1.200.000	COM FORM
23-01-2007	PAJYC0021 4D	Climatiseur	MAB/CTB/B DI0402311/0 55	UNITECH	1022	SAMSUNG,1 8000 BTU	Cogestion	479	604090	Z-01-08	1.432.000	COM FORM

14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/0 64	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/0 67	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/0 80	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
14-02-2007	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/0 84	Palais des meubles	CTB/7/07	En tissu, avec écritoire	Cogestion	480	604090	Z-01-08	94.000	COM FORM
9-04-2007	NA	Table en bois	MAB/CTB/B DI0402311/1 14	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	80.000	COM FORM
9-04-2007	NA	Table en bois	MAB/CTB/B DI0402311/1 15	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	80.000	COM FORM
18-02-2008	Projecteur EPSON EMP S5	JWVF7X324 OL	MAB/CTB/B DI/0402311/ 131	MAIMO	2855	EPSON EMP S5	Régie	2316	604090	A-01-06	1.305.500	Stock Logistique
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 43	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 45	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 46	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 47	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 48	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Chaise	MAB/CTB/B DI0402311/1 50	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	COM FORM
24-03-2009	NA	Chaise à roulette	MAB/CTB/B DI0402311/1 60	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Haut dossier	cogestion	3529	604090	Z-01-08	190.500	Compta
24-03-2009	NA	Chaise à roulette	MAB/CTB/B DI0402311/1 60	Palais des meubles		Haut dossier	cogestion				190.500	COM FORM
24-03-2009	NA	Chaise à roulette	MOB/CTB/B DI/0402311/ 153	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Haut dossier	cogestion	3529	604090	Z-01-08	190.500	COM FORM

24-03-2009	NA	Chaise à roulette	MOB/CTB/B DI/0402311/ 154	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Haut dossier	cogestion	3529	604090	Z-01-08	190.500	Côme
1-12-2006	NA	Table de conférence	MOB/CTB/B DI/0402311/ 155	Palais des meubles		En bois, ronde	cogestion				470.085	COM FORM
3-02-2009	NA	Bureau	MOB/CTB/B DI/0402311/ 159	GTS	C23/02/09	Importé,bois(H-180,l-80,p-80) avec Bloc de trois tiroirs	Régie	4088	604090	Z-01-07	1.100.000	COM FORM
19-03-2009	NA	Table retour	MOB/CTB/B DI/0402311/ 159	GTS	C23/02/09	Importé,bois(H-85,l-40,p-40)	Régie	4088	604090	Z-01-07	1.100.000	COM FORM
3-02-2009	NA	Chaise à roulette	MOB/CTB/B DI/0402311/ 160	Palais des meubles	C23/02/09	Haut dossier	cogestion	4088	604090	Z-01-07	190.500	COM FORM
19-03-2009	NA	Bureau	MOB/CTB/B DI/0402311/ 161	GTS	C23/02/09	Importé,bois(H-180,l-80,p-80) avec Bloc de trois tiroirs	Régie	4088	604090	Z-01-07	1.100.000	COM FORM
19-03-2009	NA	Table retour	MOB/CTB/B DI/0402311/ 161	GTS	C23/02/09	Importé,bois(H-120,l-60,p-38)	Régie	4088	604090	Z-01-07	1.100.000	COM FORM
1-12-2006	NA	Etagere	MOB/CTB/B DI/0402311/ 289	Palais des meubles	CTB/1/6/08	En bois: 210(H),90(L),30(P)	Cogestion	3529	604090	Z-01-08	200.000	COM FORM
2-05-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI/0402311/ 290	GTS	C03/01/07	En bois: 200(H),140(L),27(P)	cogestion	395	604090	Z01-08	200.000	COM FORM
1-04-2009	NA	Table de bureau	MOB/CTB/B DI0402311/0 02	GTS		En bois	Cogestion				700.000	COM FORM
1-04-2009	NA	Table de bureau	MOB/CTB/B DI0402311/0 03	GTS		En bois	Cogestion				700.000	COM FORM
1-04-2009	NA	Table de bureau	MOB/CTB/B DI0402311/0 04	GTS		En bois	Cogestion				700.000	COM FORM
1-04-2009	NA	Table de bureau	MOB/CTB/B DI0402311/0 04	GTS		En bois	Cogestion				700.000	COM FORM
29-09-2006	NA	Armoire importé	MOB/CTB/B DI0402311/0 07	Palais des meubles	CTB/01/09/0 6	Sémi vitré(H:200,l:79,P:36)	Cogestion	12	604090	Z_01_08	345.299	COM FORM
29-09-2006	NA	Armoire importé	MOB/CTB/B DI0402311/0	Palais des meubles	CTB/01/09/0 6	Sémi vitré(H:200,l:	Cogestion	12	604090	Z_01_08	345.299	COM FORM

			08			79,P:35							
29-09-2006	NA	Armoire importé	MOB/CTB/B DI0402311/0 09	Palais des meubles	CTB/01/09/0 6	Sémi vitré(H:200, l: 79,P:37	Cogestion	12	604090	Z_01_08	345.299	COM FORM	
9-04-2007	NA	Table en bois	MOB/CTB/B DI0402311/0 33	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	40.000	COM FORM	
9-04-2007	NA	Table en bois	MOB/CTB/B DI0402311/0 34	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	40.000	COM FORM	
23-01-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 39	GTS	C03/01/07	En bois	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	COM FORM	
23-01-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 40	GTS	C03/01/07	En bois	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	COM FORM	
23-01-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 41	GTS	C03/01/07	En bois: 235(H),115(L),35(P)	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	stock	
23-01-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 42	GTS	C03/01/07	En bois: 230(H),115(L),35(P)	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	COM FORM	
23-01-2007	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 44	GTS	C03/01/07	En bois	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 91	GTS	C03/01/07	En bois: 118(H),119(L),34(P)	cogestion	395	604090	Z01-08	218.125	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 92	GTS	C03/01/07	En bois: 118(H),129(L),34(P)	cogestion	395	604090	Z01-08	218.125	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 93	NIZIGIYIMA NA Fécond	C03/01/07	Ouvert, en bois	cogestion	650	604090	Z-01-08	218.125	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 94	GTS	C03/01/07	En bois,avec cage	cogestion	395	604090	Z01-08	218.125	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 95	GTS	C03/01/07	En bois: 194(H),140(L),27(P)	Cogestion	395	604090	Z01-08	210.000	stock	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 96	GTS	C03/01/07	Ouvert, en bois	cogestion	395	604090	Z01-08	218.125	COM FORM	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B DI0402311/0 97	GTS	C03/01/07	Ouvert, en bois	cogestion	395	604090	Z01-08	218.125	COM FORM	
3-01-2008	NA	Etagère	MOB/CTB/B	GTS	C03/01/07	Ouvert, en	cogestion	395	604090	Z01-08		COM FORM	

			DI0402311/098			bois					218.125	
9-04-2007	NA	Table	MOB/CTB/B DI0402311/101	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	80.000	salle de réunion
9-04-2007	NA	Table en bois	MOB/CTB/B DI0402311/101	Atelier TWIYUNGE	178	en bois	Cogestion	650	604090	Z-01-08	40.000	Grande salle
1-12-2006	NA	Chaise	MOB/CTB/B DI0402311/142	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	Compta
1-12-2006	NA	Chaise	MOB/CTB/B DI0402311/144	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	Logistique
1-12-2006	NA	Chaise	MOB/CTB/B DI0402311/149	Palais des meubles	CTB/1/6/08	Metalique,tis su, couleur noire	cogestion	3529	604090	Z-01-08	65.000	Compta
1-04-2009	NA	Table de bureau	MOB/CTB/B DI0402311/159	GTS		En bois	Cogestion				700.000	Compta
	NA	Tableau blanc pour affichage	MOB/CTB/B DI0402311/159	MAIMO		NA	Cogestion				30.000	COM FORM
6-10-2006	JTMBD33V9 65036304	Toyota (2 Clés)	VEH/CTB/B DI0402311/001	TOYOTA	A620AIT	RAV4, Immatr: B620AIT	Régie				28.750.000	Coffre Côte
5-05-2008	JNICJUD2Z 0083285	Nissan DC 621 AIT (2 clés)	VEH/CTB/B DI0402311/002	OLD EAST		A621AIT	Régie				24.800.000	Coffre Côte
	VNC5R2038 8	Imprimante	MOB/CTB/B DI0402311/156			HP LASER JET 1005						Stock Logistique
	00144-549- 644-347	ordinateur portable	INF/CTB/BDI 0402311/024			DELL	PHQ					Stock Logistique







## 8 Cadre logique original tiré du DTF :

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateurs d'impact</b>	<b>Rapports sectoriels</b>	
<i>La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.</i>	Les réactions de la population, de la presse indépendante et les analyses des ONG spécialisées indiquent un changement positif.	Enquêtes et analyses de perception de la population.	(1)
<b>Objectif spécifique</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>		<b>De l'objectif spécifique à l'objectif global</b>
<i>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</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des stratégies et des plans opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés.</li> <li>Ces stratégies et plans font partie d'un cycle stratégique et d'une approche/politique sectorielle de sécurité publique.</li> <li>Des plans opérationnels sont mis en œuvre à l'aide de divers projets et processus concrets.</li> <li>Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des rapports de qualité.</li> <li>Les personnes ressources et les propriétaires des processus font un travail de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies, plans opérationnels.</li> <li>Rapports du projet.</li> <li>Enquêtes, études, médias, ONG, centres de recherche.</li> <li>Rapports des PTF et des Nations unies.</li> <li>Audit organisationnel (2014).</li> <li><i>Evaluation mi-parcours (EMP)</i>.</li> <li>Rapport d'évaluation externe (2014)</li> <li>Rapports sur la qualité de l'accompagnement des processus de personnes ressources et des propriétaires des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté politique continue.</li> <li>Masse critique au sein du MSP/PNB en appui aux réformes.</li> <li>Diversité des partenaires au sein du MSP/PNB, pertinents pour la professionnalisation.</li> <li>Appui externe suffisamment calibré, harmonisé et séquenté.</li> <li>Les préparations des élections se déroulent sans incidents graves.</li> </ul>
<b>Résultat 1</b> - Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés.</li> <li>Nombre de postes de police prenant part à la phase de pilotage.</li> <li>Nombre de postes de police impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie/du plan.</li> <li>Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.</li> <li>Qualité des plans stratégiques et des opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Rapports de l'Inspection générale (2).</li> <li>Enquêtes et analyses hors projet (3).</li> <li>EMP</li> <li>Audit organisationnel (4).</li> <li>Enquêtes des groupes cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a une masse critique de personnes (chefs de poste) et de capacités dans la phase d'expérimentation.</li> <li>Suffisamment de personnes ressources sont à la hauteur de leurs tâches.</li> <li>Les commissariats provinciaux viennent en appui aux chefs de poste.</li> </ul>
<b>Résultat 2</b> : Au niveau Commissariat provincial Les activités de deuxième ligne sont	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés.</li> <li>Nombre de commissariats provinciaux prenant part à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Rapports de l'Inspection générale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau central vient en appui au niveau de deuxième ligne.</li> <li>Suffisamment de</li> </ul>

assurées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>phase de pilotage.</li> <li>Nombre de commissariats provinciaux impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie/du plan.</li> <li>Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.</li> <li>Qualité des plans stratégiques et des opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>EMP.</li> <li>Audit organisationnel</li> <li>Enquêtes au sein des groupes cibles</li> </ul>	personnes ressources sont à la hauteur de leurs tâches.
<p><b>Résultat 3 – Formation :</b></p> <p>La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie et le plan de formation sont en place.</li> <li>La stratégie et le plan sont appliqués.</li> <li>La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation.</li> <li>Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus** formés.</li> <li>Nombre de femmes parmi les personnes ressources /propriétaires des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Rapports et textes de projets sur l'appui externe.</li> <li>EMP.</li> <li>Audit organisationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intégration des derniers ex-combattants et la gestion des crises n'empêche pas qu'une approche plus stratégique soit développée et implémentée de manière progressive.</li> <li>les ressources humaines appropriées sont mises à la disposition de la formation et des réformes</li> </ul>
<p><b>Résultat 4 – Communication :</b></p> <p>Une politique de communication globale est appliquée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.</li> <li>Les personnes ressource et les instances impliquées dans la phase d'expérimentation au sein de la police sont informées.</li> <li>Nombre et format des « rencontres » ou briefings avec la presse, le Parlement et les ONG spécialisées organisées par la police ou auxquelles la police a participé.</li> <li>Nombre de rencontres organisées par la police dans les communes et sur les collines.</li> <li>Les populations dans les communes de pilotage ont des notions de leurs droits en ce qui concerne la sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>Les « produits » (publications, rencontres, etc.) de la mise en œuvre d'une stratégie de la communication.</li> <li>Rapports des médias</li> <li>EMP.</li> <li>Audit organisationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en œuvre d'une stratégie et plan pour la communication externe va en pair avec autres processus clés de la professionnalisation de la police.</li> </ul>
<p><b>Résultat 5 – Stratégie et processus clé :</b></p> <p>La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.</li> <li>Des stratégies, plans, études (de faisabilité, etc.) et actions concrètes dans les processus clés de professionnalisation sont développées.</li> <li>Les systèmes logiciels pour la gestion des ressources humaines sont en place.</li> <li>L'affectation des personnes se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Rapports de l'Inspection générale.</li> <li>Enquêtes et analyses/études hors projet.</li> <li>Enquête(s) au sein de la police.</li> <li>Rapports de suivi d'autres ministères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La communauté internationale harmonise son appui, et le met en ligne avec les stratégies des processus clés.</li> <li>Le Ministère des Finances vient en appui aux ministères verticaux dans la mise en œuvre de sa stratégie des finances</li> </ul>

	<p>fait selon une stratégie et un plan opérationnel des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École des arts et métiers est opérationnelle.**</li> <li>• Le Ministère de la Sécurité publique est l'ordonnateur de son propre budget, et le processus de gestion budgétaire autonome aux postes et commissariats a commencé.</li> <li>• La logistique est gérée d'une manière stratégique.**</li> <li>• Les bailleurs de fonds s'inscrivent dans le plan logistique.</li> </ul>	<p>(finances, justice, décentralisation, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMP.</li> <li>• Audit organisationnel.</li> </ul>	<p>publiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
--	--	--	---



## 9 Matrice de monitoring complète

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
-------------------------	----------------	---------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------

IMPACT: La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.														
Les réactions de la population, de la presse indépendante et les analyses des ONG spécialisées indiquent un changement positif.	1ère étude de base en 2012	non définie						voire rapport 2012						non définie
OUTCOME: 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.														

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Des stratégies et des plans opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés	Plan 2007-2017 (obsolète)	Le plan Stratégique est actualisé. Les documents stratégiques du MSP sont cohérents et de qualité	Validation de la Lettre de Politique Générale		Validation de la Lettre de Politique Générale	Lettre de Politique générale validée	CSLP II, Plan Stratégique et CDMT validés et cohérents	CSLP II validé et CDMT créé mais problèmes de cohérence	Plan Stratégique actualisé et CDMT adapté	Plan Stratégique 2013-2016 actualisé	Suivi de l'exécution du Plan Stratégique et adaptation du CDMT	Pas d'avancée sur le plan depuis la validation du Plan stratégique	Le plan Stratégique est actualisé. Les documents stratégiques du MSP sont cohérents et de qualité	Cohérence entre CSLP II, Plan Stratégique et Lettre de Politique Générale améliorée. Processus de Planification annuelle amélioré. Intégration des aspects financiers encore à améliorer. Mise en place d'une cellule professionnalisation au sein de la DGPE en charge de ce point.



Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Des plans opérationnels sont mis en oeuvre à l'aide de divers projets et processus concrets .	pas de documents de référence ni de plan opérationnels pour les résultats du projet	chaque domaine de résultat dispose d'un plan opérationnel (ou similaire) et est mis en oeuvre à 50%	Proposition de documents de concepts	Documents proposés	validation des documents de concepts et manuels, et conception des plans opérationnels	validation des documents de concept	Validation et début de mise en oeuvre des plans opérationnels	début de mise en oeuvre des plans opérationnels	Validation et début de mise en oeuvre des plans opérationnels	Manuel de mise en oeuvre de la police de proximité validé, Plan de formation, Plan de communication	Développement d'outils de mesure	Outil de mesure police de proximité en place et appliqué à deux reprises	chaque domaine de résultat dispose d'un plan opérationnel (ou similaire) et est mis en oeuvre à 50%	indicateur atteint, même si le suivi est parfois lacunaire

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des rapports de qualité.	pas de mécanisme de suivi du Plan Stratégique								mise en place d'un mécanisme de suivi du Plan stratégique, d'un système statistique au MSP, monitoring police de proximité	Elaboration d'un tableau de bord de suivi de l'implémentation de la police de proximité, création d'un service statistique	mise en place d'un mécanisme de suivi du Plan stratégique, d'un système statistique au MSP, monitoring police de proximité	Sortie de 2 rapports issus du tableau de bord police de proximité, avancée dans la mise en place du système statistique	mise en place d'un mécanisme de suivi du Plan stratégique, d'un système statistique au MSP, monitoring police de proximité	certain mécanismes de suivi existent désormais et sont en cours de développement
Les personnes ressources et les propriétaires des processus font un travail de qualité	"propriétaires des processus" de qualité inégales et difficilement identifiables	Compétence des membres des groupes de référence et autres personnes ressources en contact						compétences des membres des groupes de référence reconnue par l'évaluation mi-parcours	N.A. voir commentaires	compétences des membres des groupes de référence reconnue par l'équipe de formulation du nouveau projet	N.A. voire commentaires	programmation d'une remise à plat du système des groupes de référence pour le prochain projet	Compétence des membres des groupes de référence et autres personnes ressources en contact avec le projet reconnues	évaluation des groupes de référence très positive et relance d'un mécanisme similaire avec une plus grande implication des DG.

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
		avec le projet reconues												
<b>OUTPUT 1: Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.</b>														
Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés et validés	La Police de proximité n'est pas définie au Burundi	Le concept de police de proximité est défini, ainsi que sa mise en œuvre	Un draft de document de concept est proposé	Un draft de document de concept est proposé	le document de concept et le plan opérationnel est validé	le document de concept est validé	le manuel de mise en œuvre est validé	préparation d'un manuel de mise en œuvre	le manuel de mise en œuvre est validé	le manuel de mise en œuvre est validé	le manuel de mise en œuvre est validé	le manuel de mise en œuvre est validé	Le concept de police de proximité est défini, ainsi que sa mise en œuvre	Le document de concept et un guide de mise en œuvre ont été validés, ainsi qu'un nouveau cahier des charge du poste de police

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements	Pas de mise en œuvre du concept	une phase pilote est mise en œuvre en vue d'une extension	Mise en œuvre du concept dans 15 communes pilotes	début de mise en œuvre	Mise en œuvre du concept dans 15 communes pilotes	mise en œuvre progressive	Leçons tirées pour la proposition du manuel de mise en œuvre	Leçons tirées pour la proposition du manuel de mise en œuvre	extension de la phase pilote dans 3 provinces	extension de la phase pilote dans 3 provinces	Mise en place d'un mécanisme d'extension nationale	un dispositif d'extension a été proposé dans le cadre du nouveau projet. En discussion avec MSP	une phase pilote est mise en œuvre en vue d'une extension	Plusieurs enseignements tirés. Document de capitalisation en cours. Processus de validation des bonnes pratiques dans la future cellule de professionnalisation
Le concept de police de proximité est compris et appliqué dans les postes de police disposant des infrastructures minimales (4 postes)	Concept non connu et non mis en œuvre	Le concept est compris à 80% Le concept est appliqué en moyenne à 60%			le document de concept est communiqué aux 15 postes pilotes	le document de concept est communiqué aux 15 postes pilotes	le document de concept est communiqué aux 20 nouveaux postes pilotes	le document de concept est communiqué aux 20 nouveaux postes pilotes	Le concept est appliqué en moyenne à 30%	l'outil de mesure permettant d'évaluer l'implémentation est finalisé	Le concept est compris à 40% Le concept est appliqué en moyenne à 60%	Compréhension: 46,5% mais moyenne forte influencée par l'absence de certains chefs de postes Application: 43,5%	Le concept est compris à 80% Le concept est appliqué en moyenne à 60%	opérationnalisation moyenne de 52% sur les provinces pilotes lors du 3 <sup>e</sup> tableau de bord

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
pilotes + 2èphase )														
Le concept de police de proximité est compris et appliqué par le reste des postes pilote ne disposant pas d'infrastructures et	Concept non connu et non mis en œuvre	le concept est compris à 50% le concept est appliqué à 20%									le concept est compris à 40% le concept est appliqué à 15%	le concept est compris à 17% le concept est appliqué à 17%	le concept est compris à 50% le concept est appliqué à 20%	Trop peu de postes non pilotes suivis. Donnée qui sera disponible dès que le tableau de bord sera étendu.

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
équipements adéquats.														
<b>OUTPUT 2: : Au niveau Commissariat provincial : Les activités de deuxième ligne sont assurées.</b>														
Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés	Notion de deuxième ligne absente, pas de cahier des charges pour les commissariats provinciaux	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial & Plan opérationnel			proposition du principe de 2è ligne et d'un premier cahier des charges	proposition du principe de 2è ligne et d'un premier cahier des charges	validation du cahier des charges	validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes	validation du cahier des charges	validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes			validation du cahier des charges	validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.		Un cahier des charges définissant la mission de 2ème ligne mis en œuvre est testé					validation du cahier des charges et démarrage de la phase pilote	validation informelle du cahier des charges mais pas encore dans les textes	démarrage de la phase pilote	démarrage de la phase pilote	capitalisation de l'expérience pilote		capitalisation de l'expérience pilote	document de capitalisation en cours. Mais expérience 2ème ligne limitée
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les commissariats provinciaux pilotes	Les commissariats provinciaux ne disposent pas d'un cahier des charges propre	La structure et le cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes						validation du cahier des charges et début de mise en œuvre dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	validation informelle du cahier des charges et début de mise en œuvre dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	validation du cahier des charges et mise en œuvre à 30% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	Développement des processus d'accueil et de détention à Ngozi et Bubanza		La structure et le cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	Développement des processus d'accueil et de détention à Ngozi et Bubanza

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
		s												



Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les autres commissariats provinciaux.		La structure et le cahier des charges sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.							une formation de fonction de commissaire provincial est conçue et enseignée	contenu de la formation de fonction finalisé et formation programmée	la formation de fonction aux commissaires provinciaux est dispensée et mise en œuvre à 10% dans les commissariats provinciaux		La structure et le cahier des charges sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.	Autorisation actuelle limitée sur les commissariats pilotes. En attente d'un texte légal.
<b>OUTPUT 3: Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police</b>														

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
La stratégie et les plans de formation sont en place.	Absence de stratégie et de plans de formation	Le document de concept et des plans de formation sont disponibles	Un draft de document de concept est proposé		Le document de concept est validé	Le document de concept est validé	La formation initiale des officiers est organisée (référentiels, séquenceurs, modules, ...)	La formation initiale des officiers est organisée (référentiels, séquenceurs, modules, ...)	La formation initiale des agents et brigadiers, ainsi que plusieurs formations de fonction sont organisées	Les séquenceurs des formations initiales sont validés. La majorité des modules brigadiers sont finalisés ainsi que la moitié des modules pour agents	Les plans de formations de promotion et de réinsertion sont élaborés	Un plan annuel 2014 du commissariat à la formation a été conçu	Le document de concept et des plans de formation sont disponibles	Document de concept validé, 2 plans annuels (2013 et 2014) conçus

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
La stratégie et le plan sont appliqués		Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%					la formation initiale est dispensée en respect du séquençier	la formation initiale est dispensée malgré quelques problèmes de démarrage	la formation initiale des officiers est dispensée en respect du séquençier et les outils sont disponibles pour la formation initiale des agents et brigadier	La formation des officiers s'est terminée sur base des séquençiers revus et la préparation des formations initiales agents et brigadiers en cours	La mise en œuvre des plans de formations de promotion et de réinsertion a démarré	Plan d'action 2013 estimé exécuté à 55%	Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%	Plan d'action 2013 estimé exécuté à 55%. Evaluation du Plan d'action 2014 en cours.

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les structures de formation sont mises en place et sont fonctionnelles	Plusieurs structures en charge de la formation et constat de problèmes de coordination	Une évaluation sur le fonctionnement des structures de la formation est effectuée. Un suivi des recommandations de l'évaluation est effectué 80% du personnel est en place					clarification des structures de la formation	pas de clarification formelle mais rôle central du commissariat à la formation réaffirmé	clarification des structures de la formation et redéfinition du cahier des charges et fonctionnement du commissariat à la formation	clarification des structures de la formation et réorganisation du commissariat à la formation		une série de désignation a été opérée pour assurer les formations initiales au sein des îlots de formation. Une évaluation interne de l'organisation du commissariat a été menée	Une évaluation sur le fonctionnement des structures de la formation est effectuée. Un suivi des recommandations de l'évaluation est effectué 80% du personnel est en place	Fin 2014, il existe encore des doutes quant aux cahiers des charges des structures de formation. Néanmoins, le commissariat en charge de la formation a pris le leadership et est fonctionnel, ainsi que les différentes structures de formation. Des réformes sont envisagées suite à la loi organique et sur base de l'analyse interne du fonctionnement.

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation	Toutes les formations appuyées sont conjoncturelles et non intégrées dans le système de formation du MSP	90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP			Campagne de communication sur le document de concept formation menée	Campagne de communication sur le document de concept formation menée	Suivi de l'alignement lors des réunions de coordination du commissariat à la formation	Organisation régulière des réunions et alignement progressif des PTF	la majorité des PTF sont alignés sur base du plan du commissariat à la formation	Le commissariat à la formation a pu exécuter 55% de son plan grâce à l'appui des PTF		en cours de vérification à travers le logiciel de gestion des formations	90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP	problèmes rencontrés dans l'utilisation du logiciel. Corrections en cours
Les infrastructures et équipements de 6 centres de formations (4 îlots + EBPO + ISP) sont améliorés et entretenus	infrastructures construites mais peu entretenues et pas toutes équipées	le plan d'entretien est conçu et appliqué à 70%.			un état des lieux des centres de formation est effectué	un état des lieux des centres de formation est effectué	plan d'entretien des infrastructures et investissement dans certains centres	pas de plan d'entretien mais certains investissements avec APPNB sur électricité et peinture à l'EBPO	plan d'entretien des infrastructures et investissements dans certains centres	pas de plan d'entretien mais certains investissements avec APPNB équipement mobilier et réhabilitation du commissariat à la formation	plan d'entretien et commissariat à la formation réhabilité	équipements mobiliers fournis, travaux de réhabilitation en cours		plusieurs améliorations en cours avec appuis extérieurs, mais politique de maintenance toujours lacunaire

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Le taux d'occupation est évalué et amélioré	taux d'occupation des centres non connu mais estimé à faible	mesure du taux d'occupation et amélioration de celui-ci			un état des lieux des centres de formation est effectué, avec identification des obstacles à l'innoculation	un état des lieux des centres de formation est effectué (vérif où chiffre estimation taux d'occupation 2%)	proposition de solutions structurales pour améliorer le taux d'occupation	démarrage des formations de réinsertion cuisiniers et idée de réhabilitation de Gatumba retenue	mise en place d'un instrument de mesure	logiciel développé et mis en place	logiciel à jour qui permet d'évaluer la progression	en cours de vérification à travers le logiciel de gestion des formations	mesure du taux d'occupation et amélioration de celui-ci	estimation du taux d'occupation de min 90% avec les formations initiales (vérifications en cours)
OUTPUT 4: Communication : Une politique de communication globale est appliquée														

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.	Absence de stratégie et de plans de communication	Un document de concept et une méthodologie de plan de communication existent et sont appliqués			validation du document de concept et de la méthodologie de plans de communication	validation du document de concept et de la méthodologie de plans de communication	mise en place des acteurs de la communication	formation des acteurs de la communication mais pas de désignation officielle	mise en place des acteurs de la communication	le processus de désignation des acteurs est en cours	mise en place des acteurs de la communication	Un Plan de communication global a été élaboré	Un document de concept et une méthodologie de plan de communication existent et sont appliqués	document de concept validé et matrice globale validée.
La stratégie et des plans de communication sont élaborés	pas de plans de communication	Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication par an					Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication par an		Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication par an	3 plans de communications développés	Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication par an	plan de communication Iwacu exécuté	Chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication par an	plusieurs plans de communication réalisés mais pas encore systématiques

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les structures de communication sont mises en place et sont fonctionnelles	Communication centralisée unique dans les mains du porte-parole	les structures de la communication sont mises en place et 80% du personnel désigné et formé est toujours en place fin 2013					mise en place des acteurs de la communication	formation des acteurs de la communication mais pas de désignation officielle, sauf CNAP et porte-parole	mise en place des acteurs de la communication	désignation des acteurs de la communication au sein de la DGPNB	le cadre est rempli à 60% et 50% sont formées	le cadre est rempli à 84% au 30/6/14	les structures de la communication sont mises en place et 80% du personnel désigné et formé est toujours en place fin 2013	



Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les vecteurs de la communication sont améliorés et pérennisés	Une émission radio (arrêtée entre-temps), un site Internet (inaccessible) et une revue annuelle (gérée par un acteur externe) existent	Les vecteurs de la communication sont fonctionnels (site Internet, feuille d'information, ...) et pérennes			réappropriation de la revue	revue 2011 publiée	décision quant aux vecteurs à développer et maintenir et pérennisation	revue du cinquantenaire et 2012 publiée	décision quant aux vecteurs à développer et maintenir et pérennisation	revue 2013 publiée		La relance des émissions radio hebdomadaires est en cours et le projet de site internet a été créé	Les vecteurs de la communication sont fonctionnels (site Internet, feuille d'information, ...) et pérennes	le site internet et l'émission radio sont fonctionnels. <b>Nombre de visiteurs? Nombre d'émission radio?</b>
OUTPUT 5: : Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par														

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
rapport aux processus clés.														
Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.	Plan 2007-2017 (obsolète)	Le plan Stratégique du MSP est actualisé et fait partie d'un cycle stratégique			actualisation du Plan Stratégique	draft de Plan stratégique en cours	plan Stratégique actualisé et validé		plan Stratégique actualisé et validé	plan Stratégique actualisé et validé	mécanisme de suivi fonctionnel	Pas d'avancée sur le plan depuis la validation du Plan stratégique	Le plan Stratégique du MSP est actualisé et fait partie d'un cycle stratégique	coordination, cohérence et suivi des outils stratégiques au centre d'une réunion avec PTF et dans le futur projet

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
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	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			Manuel GRH validé	Manuel GRH proposé mais pas validé	Manuel GRH validé et proposition d'un plan opérationnel	Manuel GRH validé et draft de plan opérationnel	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	Mécanisme de gestion des congés mis en place dans tous les postes, Processus de recrutement finalisé	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	Mécanisme de gestion des congés mis en place dans tous les postes, Processus de recrutement finalisé	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	Mécanisme de gestion des congés mis en place dans tous les postes, Processus de recrutement finalisé

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Le manuel de gestion logistique est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	Absence de procédures logistiques écrites et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	Manuel logistique validé + propositions d'amélioration			Manuel logistique validé	Manuel logistique proposé mais pas validé	Manuel logistique validé et proposition d'un plan opérationnel	Manuel logistique validé et proposition d'un plan opérationnel	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	La gestion des stocks et des inventaires ont été revues	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	Processus de gestion des stocks finalisés. En cours de mise en œuvre.	Manuel logistique validé + propositions d'amélioration	Processus de gestion des stocks finalisés. En cours de mise en œuvre.
Le manuel de gestion financière et budgétaire est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment	Absence de procédures logistiques écrites et fait l'objet d'améliorations, notamment	Manuel logistique validé + propositions d'amélioration			Manuel budget/finance validé	draft de Manuel de gestion budget/finance	Manuel budget/finance validé et plan opérationnel	Manuel budget/finance validé	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	La gestion de la communication des données salariales est en cours d'amélioration	Au moins 3 projets d'amélioration des procédures mis en œuvre	mécanisme de communication des données salariales en test	Manuel logistique validé + propositions d'amélioration	mécanisme de communication des données salariales fonctionnel, même si problèmes informatiques

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
ent à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)														
La gestion du garage est améliorée	Un garage existe mais rencontre de gros problèmes de gestion	La mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés, et celui-ci fonctionne de manière pérenne			un état des lieux du garage est effectué	un état des lieux du garage est effectué	un projet d'appui au garage est soutenu	un projet d'appui au garage est soutenu	les moyens de fonctionnements quotidiens sont fournis par le MSP (avec appui éventuel APPNB)	une solution durable pour le garage a été proposée.	une enveloppe est dégagée pour le fonctionnement du garage		La mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés, et celui-ci fonctionne de manière pérenne	Le garage ne dispose toujours pas d'un budget propre. Le suivi de ce projet est néanmoins laissée au projet DSS des Pays-Bas

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
OUTPUT 6: : Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.														

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Le projet participe aux structures de concertation et est respectueux des principes de coordination.	un groupe sectoriel existe mais ne se réunit pas régulièrement	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	participation aux réunions de coordination et communication sur le contenu du projet	participation aux réunions de coordination et communication sur le contenu du projet	participation aux réunions de coordination et communication sur le contenu du projet	participation aux réunions de coordination et communication sur le contenu du projet (cérémonie officielle de présentation des documents de concepts, ..)	participation aux réunions de coordination et élaboration d'un plan de communication	participation aux réunions de coordination et élaboration d'un plan de communication sur le contenu du projet	participation aux réunions de coordination et communication sur le contenu du projet	participation à un groupe sectoriel	participation aux réunions de coordination et élaboration d'un plan de communication	participation aux réunions entre PTF. Absence lors du dernier groupe sectoriel en raison de problèmes urgents à gérer	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	participation aux réunions mensuelles des PTF et du groupe sectoriel

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
		nts												



Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les doubles emplois et manques de complémentarités sont signalés aux partenaires et au MSP		absence de double-emploi et multiplication des complémentarités			absence de double-emploi et multiplication des complémentarités		absence de double-emploi et multiplication des complémentarités		absence de double-emploi et multiplication des complémentarités	complémentarité DSS audit IGSP, élection, projet justice			absence de double-emploi et multiplication des complémentarités	
La plateforme Claroline est actualisée et reste accessible au MSP et aux partenaires respectueux de la coordination		Développement d'un outil de conservation de la mémoire et de capitalisation du projet				création de la plateforme Claroline	mise à jour et développement de Claroline	mise à jour et développement de Claroline	mise à jour et développement de Claroline		mise à jour et développement de Claroline	mise à jour		plateforme mise à jour. 175 utilisateurs et 1715 connexions au 10/01/2015

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Les principales leçons apprises font l'objet d'un écrit		Un recueil des leçons apprises est écrit								deux principaux sujets de capitalisation ont été identifiés	Un recueil des leçons apprises est écrit	production d'un article sur le New Management Public	Les principales leçons apprises font l'objet d'un écrit	Recueil sur les expériences des Plans Communaux de sécurité et production d'un article sur le New Management Public. Capitalisation sur police de proximité, approche par processus. Présentation sur le VIH et RSS lors du séminaire international I Be-Health.

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1 (2010)	Vobtenue Année 1 (2010)	Vcible Année 2 (2011)	Vobtenue Année 2 (2011)	Vcible Année 3 (2012)	Vobtenue Année 3 (2012)	Vcible Année 4 (2013)	Vobtenue Année 4 (2013)	Vcible Année 5 (mi- 2014)	Vobtenue Année 5 (mi-2014)	Vcible finale (fin 2014)	Vobtenue finale (fin 2014)
Des recherches sont menées sur les systèmes en vigueur dans d'autres pays		Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus				un voyage d'étude au Mali est soutenu	un voyage est soutenu	un séminaire haut cadre est organisé en Belgique et une mission au Burkina est soutenue. Une formation au Koban est favorisée		objectif déjà atteint en 2012			Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus	objectif déjà atteint en 2012



## 10 Outils et produits

- **Publications (scientifiques)**

- Simon ROEMEN, Roberto RESMINI « Regard critique sur l'application du nouveau management public au secteur de la sécurité d'un État fragile », in Cahiers de la sécurité et de la justice, N° 32, Novembre 2015

- **Rapports de capitalisation**

- Projet APPNB, Quels sont les problèmes de sécurité au Burundi : Recueil d'expériences menées dans 11 communes pilotes, 2012, Bujumbura

- 

- **Matériel audiovisuel**

- Pièce de théâtre « La police de proximité au Burundi »
- Boîte à image et leaflet « la police de proximité au Burundi »

- **Autres ressources**

- Plateforme Claroline reprenant l'ensemble des documents produits dans le cadre du projet et autres documentations utiles