



**EMPOWERING  
DEVELOPMENT**  
Belgische Technische Coöperatie  
Coopération Technique Belge

**PROJET « APPUIS  
PONCTUELS AUX  
INSTITUTIONS PUBLIQUES,  
APIP »**

*1 Rue Heha - Quartier Kahondo*

République du  
Burundi



Vice-Ministère

---

# RAPPORT D'ACTIVITES 2007

Mars 2008

## 1) Fiche Projet

### BDI 040 18 11 : Appuis Ponctuels aux Institutions Publiques (A.P.I.P.)

Code Navision (Numéro d'intervention)	BDI/040/18/11	<p><b>Objectif général</b></p> <p><b>Le projet A.P.I.P. contribue à l'amélioration de la bonne gouvernance.</b></p> <p><b>Objectif spécifique</b></p> <p>Le projet A.P.I.P. vise à améliorer l'efficacité de l'administration</p> <p><b>Résultats attendus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements.</li> <li>2. Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis par le présent projet ont reçu une formation relative à ce matériel.</li> <li>3. L'ENA (Ecole Nationale d'Administration) ex-Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) est renforcée pour assurer la formation des fonctionnaires/utilisateurs.</li> </ol>
Date de signature de la convention spécifique	22/08/2005	
Budget (EUR)	5.910.000 euros	
Date de démarrage	20/10/2006	
Date de signature CMO / Transfert à la CTB	20/10/2006	
Date de fin	19/10/2010	
Secteur (CAD)	Consolidation de la société	
Régie (1) / cogestion (2) /mixed (3)	(3)	
Ministère de tutelle	Vice Ministère chargé de la Planification	
Contrepartie exécutante	Unité de Gestion du Projet A.P.I.P.	
Manager en charge du projet Gestion A.P.I.P.	Responsable de l'Unité de Gestion A.P.I.P.	
Delco :	Daniel Coursoux	
Bénéficiaires	Services et directions de la Fonction Publique	
Bourses (h/m)	0	
Assistance Technique (h/m)	0	
Localisation géographique du projet	National	
Composition de la SMCL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentant du Ministère des Relations extérieures, président et ordonnateur du projet ;</li> <li>▪ Représentant du Ministère de la Planification, du Développement et de la Reconstruction ;</li> <li>▪ Représentant du Ministère des Finances ;</li> <li>▪ Représentant Résident de la CTB, co-ordonnateur du projet ( ou de leurs délégués respectifs).</li> </ul>	
<p><i>N.B. : Pour les réunions de la SMCL relatives à la sélection des requêtes de financement, l'Attaché à la Coopération près de l'Ambassade de Belgique sera membre à part entière avec droit de vote.</i></p>		

## **2) Rapide point de la situation**

Depuis longtemps, l'administration burundaise est fragilisée par un turn over extrêmement rapide des instances ministérielles et provinciales qui la dirigent.

Au cours des derniers mois ce mouvement s'est encore accéléré, rendant la situation parfois chaotique : pour ne prendre qu'un exemple, entre octobre 2006 et novembre 2007 le Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction a connu quatre titulaires différents. Lors du dernier remaniement ministériel survenu le 15 novembre 2007, le responsable en poste n'a pas été changé mais l'étendue de ses responsabilités a été complètement révisée puisque de Ministre de la Planification du Développement et de la Reconstruction il est devenu Vice Ministre chargé de la Planification, rattaché au Ministre de l'Economie, des Finances et de la Coopération Internationale.

La mise en fonctionnement, sous tutelle, des 7 vice-ministères créés au cours de ce remaniement de novembre s'est d'ailleurs révélée si compliquée par la suite que ces 7 institutions ont très vite retrouvé leur autonomie, sans parvenir à mettre en fonctionnement les super ministères qui étaient initialement prévus.

Ces mouvements observables à la tête des ministères affectent aussi les niveaux subalternes tels les directions générales, les directions et les services. Tout ceci contribue à rendre difficile le bon déroulement de l'administration. Ceci a également un impact direct sur les trois axes de travail du projet APIP :

« i) Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements bureautiques et informatiques ;  
ii) Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis par le présent projet ont reçu une formation relative à ce matériel ;  
iii) Le CPF - devenu entre temps l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) - est renforcé pour assurer la formation des utilisateurs. »

## **3) Bilan de la planification des activités**

L'année 2007 marque le démarrage effectif du Projet « Appuis Ponctuels aux Institutions Publiques » qui a vu le jour en novembre / décembre 2006.

Ces douze mois peuvent être divisés en deux périodes distinctes :

- la phase de lancement et de mise au point des outils (de janvier à mai);
- suivie d'une phase de testing puis de pleine activité (de juin à décembre).

### **• 3.1. Aperçu des activités exécutées**

#### **3.1.1. Activités liées au démarrage du projet.**

Six actions principales ont marqué la phase de démarrage du projet. Il s'agit de :

1. La fin de la mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) constituée de la Direction d'Intervention (Directeur d'Intervention et Délégué à la Cogestion) et du personnel d'appui (une comptable, une secrétaire, deux chauffeurs et un planton) ;
2. L'installation de l'UGP dans ses propres locaux situés au 1 rue Heha, quartier Kabondo, en face du garage de la Direction Générale des Routes. Les mêmes locaux abritent aussi la cellule de gestion du Fonds Belgo Burundais de Réemploi (FBBR) ;
3. L'acquisition des moyens de travail (équipements informatiques, véhicules, fournitures et matériel de bureau, etc..) pour permettre au personnel de l'UGP de s'acquitter convenablement de ses missions ;
4. L'élaboration de trois instruments de travail à savoir :
  - a) le format de requête à adopter pour toutes les demandes d'assistance au projet APIP ;
  - b) le canevas d'analyse technique et de recevabilité de chaque requête ;
  - c) ainsi que l'accord d'exécution pour la gestion d'un financement.

Ces instruments ont été utilisés dans un premier temps pour *testing* en prenant appui sur une requête du Bureau de la Planification de l'Éducation au Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique afin de mesurer leur intérêt, leur efficacité et leur opérationnalité.

5. L'organisation de 3 réunions de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL). Ces réunions tenues successivement le 7 février 2007, le 14 avril 2007 et 16 mai 2007 ont abouti à la conclusion d'un accord de financement pour la fourniture des équipements informatiques, du matériel de reprographie et de secours en faveur du Bureau de la Planification de l'Éducation choisi comme point de référence.
6. La tenue d'un atelier de lancement des activités du projet en date du 31 mai 2007. L'objectif de cet atelier était d'informer les bénéficiaires sur l'existence et le fonctionnement du projet, en précisant les types d'appuis proposés et les règles d'accès aux fonds du projet ainsi que les procédures d'introduction des requêtes de financement.

### **3.1.2. Activités de plein exercice du projet.**

#### 3.1.2.1. Appui en équipements au Bureau de la Planification de l'Éducation

Les appuis en équipements informatiques accordés au Bureau de la Planification de l'Éducation résultent de la mise en œuvre du premier Accord de financement signé le vendredi 1 juin 2007 qui envisageait les supports ci-après :

- l'acquisition d'équipements informatiques et bureautiques avec une assistance en fournitures des consommables et à la maintenance ;
- l'acquisition d'un groupe électrogène de 25 KVA pour alimenter le building du Ministère de l'Éducation et de la Recherche scientifique ;
- l'acquisition d'un climatiseur pour la salle informatique ;
- 17 stages de formation pour les cadres et agents, utilisateurs des équipements fournis ;
- la formation du responsable informatique chargé de la maintenance.

68% des engagements prévus dans l'accord de financement signé en faveur du Bureau de la Planification de l'Éducation sont déjà exécutés au terme de l'année 2007.

#### 3.1.2.2. Mise en œuvre des requêtes approuvées le 8 novembre 2007

Suite à l'atelier de démarrage du projet qui a eu lieu le 31 mai 2007, certaines structures éligibles à l'appui du projet ont manifesté leurs besoins en équipements et formations.

Après des essais infructueux, la 1<sup>ère</sup> série des requêtes approuvées le 8/11/2007 par la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), organe décisionnel du projet, concerne quatre bénéficiaires :

- Le Vice Ministère chargé de la Planification ;
- L'École Nationale d'Administration, ENA en sigle (ex-CPF) ;
- La Direction du Cadastre National ;
- Le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le SIDA.

Pour ces requêtes, quatre Dossiers d'Appel d'Offres (DOA) ont été lancés. Ils concernent uniquement l'acquisition et l'installation des équipements informatiques et bureautiques. Le dépouillement des offres est prévu au cours du mois de janvier 2008.

L'achat de 3 groupes électrogènes et la mise sur pied de 275 formations de tous ordres contenus dans ces 4 requêtes feront l'objet de DAO spécifiques.

Sans plus attendre la mise en œuvre de tout le programme de formation, huit personnes (deux du Ministère de la Santé, cinq du Cadastre National et une de l'École Nationale d'Administration) ont bénéficié d'un stage de formation informatique en logiciels Word et Excel. Cette formation, assurée par l'École Nationale d'Administration, permettra de faire une évaluation des compétences des formateurs de l'ENA sur des modules très classiques.

#### 3.1.2.3. Formation des points focaux pour l'élaboration et la présentation de requêtes acceptables

Un certain nombre de requêtes travaillées au cours des mois de juillet et août 2007 n'ont pas pu aboutir à des résultats acceptables par la SMCL. Il s'agit des services de l'Environnement, de l'Urbanisme, de la Direction Générale de la Fonction Publique, du Ministère de la Communication, du Ministère des Transports, de l'Énergie et des Mines. Pour ces demandeurs, la principale difficulté

résidait dans l'évaluation de leurs besoins en équipements et en formations informatiques, et donc de leurs capacités à finaliser des requêtes argumentées et défendables.

Afin d'améliorer la qualité des requêtes présentées, le projet a organisé une séance de formation des points focaux des structures dont les requêtes n'ont pas été approuvées. Actuellement, ces points focaux sont à l'œuvre pour la reformulation des requêtes qui seront présentées, pour approbation, aux premières SMCL de 2008.

## • **3.2. Analyse de la planification des activités**

### **3.2.1. Comparaison entre la situation actuelle (année N) et la planification (année N-1)**

Lors de la planification prévisionnelle 2007, l'équipe de direction du projet APIP prévoyait la conclusion de 4 conventions de financement au cours de l'année, celles-ci survenant après la tenue d'un atelier de démarrage programmé au cours du premier trimestre.

Pour éviter les risques de duplication de financements et d'indisponibilité des cadres ministériels, les membres de la SMCL du projet APIP ont décidé, lors de leur première réunion 2007, d'organiser cet atelier après la tenue de la Table Ronde des Partenaires du Burundi. Plusieurs fois différée, cette rencontre des bailleurs des fonds et des instances dirigeantes burundaises s'est finalement tenue les 24 et 25 mai 2007. L'atelier de démarrage du Projet APIP s'est donc déroulé une semaine plus tard, le 31 mai.

Approuvée comme requête test, l'accord d'exécution pour la gestion d'un financement entre le Projet APIP et le Bureau de Planification de l'Education a été signé en date du premier juin (donc le lendemain même de l'atelier) mais seulement une partie des 88.750 € d'équipements bureautiques et informatiques de cette première demande ont été payés en 2007.

Du coup, le projet APIP accuse un retard considérable entre les dépenses d'équipements programmées (433.360 €) et les dépenses réellement effectuées en 2007 (20.105 €).

Le retard pris dans la conclusion des conventions de financement explique aussi en grande partie le manque d'activités de formation mise en oeuvre. Pour remédier à ce déficit, l'équipe de direction du projet APIP a fait recours aux services d'un volontaire spécialiste en formation informatique, volontaire dont l'arrivée est programmée en janvier 2008.

### **3.2.2. Explication succincte des écarts éventuels par rapport à la planification**

La mise au point des outils du projet puis l'accompagnement des porteurs de requêtes – consécutivement à l'atelier de démarrage – ont pris plus de temps et d'énergie qu'escompté, au départ.

En date du 2 août, une réunion technique organisée autour des 7 premières requêtes reçues a conclu à la non recevabilité de tous ces documents présentés, ce jour-là, par quatre ministères :

- Aménagement du Territoire, du Tourisme et de l'Environnement : requête commune au CIE (Centre d'Information Environnementale), à la Cellule du Suivi / Evaluation du Cabinet et au Département du Tourisme et de l'Environnement.
- Travaux Publics et Equipement : deux requêtes de la Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat, et du Cadastre National ;
- Fonction Publique et Sécurité Sociale : deux requêtes de la Direction Générale de la Fonction Publique et du Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) ;
- Planification du Développement et Reconstruction Nationale : une requête de la Planification Locale, et une autre du Cabinet du Ministère et du Département de l'Administration et du Financement des projets.

Deux mois ont été nécessaires pour aider les porteurs de ces requêtes à les retravailler, à les reformuler et, pour 3 d'entre eux à les défendre de façon convaincante à la SMCL du 8 novembre 2007. Pour les autres, le travail de soutenance devant une SMCL APIP devra se faire courant 2008.

### **3.2.3. Principales raisons des écarts éventuels**

Un démarrage plus lent que prévu, des outils de travail mis au point après les 3 premières SMCL, un atelier de lancement tenu tardivement et des requêtes initiales mal défendues ... sont autant d'éléments qui expliquent le retard constaté.

Ni la complexité et la dangerosité de la situation burundaise, ni le turn over ministériel évoqué plus haut, ne peuvent justifier un tel retard que l'équipe de direction de APIP essaie de corriger en ce début d'année 2008.

### 3.2.4. Estimation de l'incidence des écarts sur les résultats

Le projet Appuis Ponctuels aux Institutions Publiques peut être vu comme un fonds. Au cours des 4 années du projet, on estime qu'entre 18 et 24 requêtes devront pouvoir être satisfaites. Après l'adoption de la requête du Bureau de la Planification de l'Éducation puis de 4 autres requêtes (de l'ENA / CPF, du Cadastre, et des Ministères de la Santé et de la Planification) en novembre 2007, les responsables du projet visent la satisfaction d'au moins 6 autres requêtes aux second et au troisième trimestres 2008, ce qui devrait porter, fin 2008, le taux d'engagement budgétaire à un niveau compris entre 41 et 55 %.

## 4) Bilan des finances

### • 4.1. Aperçu des dépenses par rapport à la programmation financière

STATUTS	Mode de financeme nt	Budget total	Planning 2007 dans Q4 2006	DEPENSES						Solde disponible	% dépensé
				2006	2007						
					Q1	Q2	Q3	Q4	Total		
<b>A MOYENS SPECIFIQUES</b>		<b>2 806 797,00</b>	<b>553 360,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>44,51</b>	<b>1 844,48</b>	<b>20 887,84</b>	<b>22 776,83</b>	<b>530 583,17</b>	<b>0,07</b>
<i>Les administrations et services éligibles sont</i>											
<b>A 01 pourvus en équipements</b>		<b>2 216 797,00</b>	<b>433 360,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>44,51</b>	<b>421,35</b>	<b>20 104,84</b>	<b>20 570,70</b>	<b>412 789,30</b>	<b>0,05</b>
A 01 01 Fonds d'équipements (et de formation spécialisée)	COGEST	2 216 797,00	433 360,00	0,00	0,00	44,51	421,35	20 104,84	20 570,70	412 789,30	4,75%
<i>Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements</i>											
<b>A 02 fournis ont reçu une formation</b>		<b>480 000,00</b>	<b>120 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 423,13</b>	<b>783,00</b>	<b>2 206,13</b>	<b>117 793,87</b>	<b>0,02</b>
A 02 01 Formation spécialisée des responsables en IT	COGEST	20 000,00	5 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	0,00%
A 02 02 Formation liée à la fourniture d'équipements (hors formation en formation de base)	COGEST	460 000,00	115 000,00	0,00	0,00	0,00	1 423,13	783,00	2 206,13	112 793,87	1,92%
<i>Le CPF est renforcé pour améliorer la formation des</i>											
<b>A 03 utilisateurs</b>		<b>110 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
A 03 01 Fourniture de matériel informatique	COGEST	90 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
A 03 02 Mise à niveau / recyclage des formateurs du CPF	COGEST	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Z 01 Général means		<b>943 203,00</b>	<b>227 140,00</b>	<b>18 081,12</b>	<b>86 492,05</b>	<b>51 489,00</b>	<b>44 233,46</b>	<b>50 753,30</b>	<b>232 967,81</b>	<b>-5 827,81</b>	<b>20,86</b>
Z 01 01 1 Expert international Delco	REGIE	592 800,00	148 200,00	13 814,39	27 750,98	36 647,02	35 743,77	39 550,24	139 692,01	8 507,99	94,26%
Z 01 02 1 Directeur d'intervention (local)	REGIE	19 200,00	4 800,00	1 187,40	1 195,74	1 140,86	1 244,79	1 217,24	4 798,63	1,37	99,97%
Z 01 03 1 Comptable projet	REGIE	43 200,00	10 800,00	529,33	1 560,41	1 506,31	1 417,12	1 719,31	6 203,15	4 596,85	57,44%
Z 01 04 1 Secrétaire	REGIE	24 000,00	6 000,00	0,00	875,24	722,15	694,53	821,90	3 113,82	2 886,18	51,90%
Z 01 05 2 Chauffeurs	REGIE	38 400,00	9 600,00	0,00	947,23	1 024,99	943,82	1 126,21	4 042,25	5 557,75	42,11%
Z 01 06 Appui gardiens	REGIE	3 360,00	840,00	0,00	458,02	692,45	657,28	640,04	2 447,79	-1 607,79	291,40%
Z 01 07 2 Véhicules	REGIE	40 000,00	0,00	0,00	33 223,73	0,00	0,00	0,00	33 223,73	-33 223,73	0,00%
Z 01 08 5 Ordinateurs, imprimantes et onduleurs	REGIE	10 000,00	2 000,00	0,00	4 500,72	1 856,79	125,82	0,00	6 483,33	-4 483,33	324,17%
Z 01 09 Mobiliers	REGIE	6 000,00	3 000,00	0,00	3 523,93	649,44	0,00	0,00	4 173,37	-1 173,37	139,11%
Z 01 10 1 Photocopieur scanner	REGIE	4 000,00	0,00	0,00	1 537,03	0,00	0,00	0,00	1 537,03	-1 537,03	0,00%
Z 01 11 3 Climatiseurs	REGIE	6 000,00	3 000,00	0,00	2 089,03	0,00	0,00	0,00	2 089,03	910,97	69,63%
Z 01 12 Aménagement des bureaux	REGIE	3 000,00	1 500,00	0,00	1 625,77	315,80	0,00	0,00	1 941,57	-441,57	129,44%
Z 01 13 Fonctionnement véhicules	COGEST	10 000,00	2 500,00	0,00	4 727,27	1 770,04	837,94	947,86	8 283,11	-5 783,11	331,32%
Z 01 14 Location bureaux	REGIE	40 000,00	10 000,00	2 550,00	0,00	2 550,00	0,00	2 550,00	5 100,00	4 900,00	51,00%
Z 01 15 Maintenance équipements	COGEST	2 400,00	600,00	0,00	11,01	14,09	0,00	94,03	119,13	480,87	19,86%
Z 01 16 Télécommunication et internet	COGEST	24 000,00	6 000,00	0,00	635,99	702,87	556,31	617,84	2 513,01	3 486,99	41,88%
Z 01 17 Fournitures	COGEST	4 800,00	1 200,00	0,00	1 829,95	656,33	573,78	418,93	3 478,99	-2 278,99	289,92%
Z 01 18 Perdiem	COGEST	2 400,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00%
Z 01 19 Atelier d'information, de démarrage	COGEST	3 400,00	3 400,00	0,00	0,00	549,53	450,00	0,00	999,53	2 400,47	29,40%
Z 01 20 SMLC	REGIE	600,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00%
Z 01 21 Consultances ponctuelles, Marchés publics, expertises informatiques	REGIE	12 000,00	12 000,00	0,00	0,00	690,33	988,30	1 049,70	2 728,33	9 271,67	22,74%
Z 01 22 Evaluation à mi parcours	REGIE	16 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Z 01 23 Evaluation finale interne	REGIE	16 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Z 01 24 Audits	REGIE	5 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Z 01 25 Imprévus	REGIE	5 000,00	1 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 000,00	0,00%
Z 02 Solde de formulation	REGIE	11 643,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>Total Régie</b>		<b>896 203,00</b>	<b>212 840,00</b>	<b>18 081,12</b>	<b>79 287,83</b>	<b>47 796,14</b>	<b>41 815,43</b>	<b>48 674,64</b>	<b>217 574,04</b>	<b>-4 734,04</b>	<b>13,73</b>
<b>Total Cogestion</b>		<b>2 853 797,00</b>	<b>567 660,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7 204,22</b>	<b>3 737,37</b>	<b>4 262,51</b>	<b>22 966,50</b>	<b>38 170,60</b>	<b>529 489,40</b>	<b>7,19</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3 750 000,00</b>	<b>780 500,00</b>	<b>18 081,12</b>	<b>86 492,05</b>	<b>51 533,51</b>	<b>46 077,94</b>	<b>71 641,14</b>	<b>255 744,64</b>	<b>524 755,36</b>	<b>20,92</b>

Avec un rapport des dépenses / planification de 20,82% le projet APIP devrait être classé dans les projets « à risque élevé ».

Pourtant, ce résultat est consécutif à une planification 2007 trop optimiste (qui reprend les projections contenues dans le DTF aux pages 42 et 43) et à un retard au démarrage dont les causes sont connues et corrigibles.

### • 4.2. Analyse de la programmation financière

1) Les moyens spécifiques :

La tenue de l'atelier d'information et de démarrage, planifiée pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2007, a eu lieu le 31 mai 2007.

Certains membres de la SMCL de APIP se sont interrogés sur l'opérationnalité du CPF et la qualité du partenariat à venir. Ils ont exigé qu'une évaluation préalable soit faite des premières formations prestées, chose qui sera faite par le volontaire attendu en janvier 2008.

Du fait de l'approbation tardive de la requête du Bureau de la Planification de l'Éducation, mais aussi à cause d'un planning surchargé des formations au CPF, les stages des fonctionnaires du Bureau de la Planification de l'Éducation ont été organisés en novembre 2007.

## 2) Le support au projet

- Z\_01\_03 à 05 : Les salaires fixés pour le personnel d'appui ont été réglés en FBu, monnaie qui s'est fortement dépréciée au cours de l'année 2007 ;
- Z\_01\_06 : Appui gardiens : Pour plus de sécurité le projet a dû recourir aux services d'une maison de gardiennage. Le budget risque d'être totalement consommé en mai 2008.
- Z\_01\_07 : Véhicules : L'achat des véhicules avait été planifié en Q4 2006 et mais leur acquisition a eu lieu en Q1 2007.
- Z\_01\_08 : Ordinateurs, imprimantes et onduleurs : L'achat avait été planifiée en Q4 2006 et Q1 2007. Le paiement a été fait sur les trois premiers trimestres.
- Z\_01\_09 : Mobiliers : Achat planifié en Q4 2006 et Q1 2007.
- Z\_01\_10 : Photocopieuse scanner : Achat planifié en Q4 2006.
- Z\_01\_11 : Climatiseurs : achat planifié en Q4 2006 et Q1 2007.
- Z\_01\_12 : Aménagement des bureaux : Les bureaux ont été occupés en février 2007 alors que la planification portait sur le Q4 2006 et Q1 2007.
- Z\_01\_13 : Fonctionnement véhicules : Le budget alloué à ce poste a été fortement sous estimé. Il risque d'être totalement consommé en février 2008.
- Z\_01\_14 : Location bureaux : Les dépenses sont partagées entre les projets APIP et FBBR et les paiements s'effectuent en alternance.
- Z\_01\_15 : Maintenance équipements de bureau : Il n'y a pas eu beaucoup de dépenses pour l'année 2007 puisque tous les équipements sont sous garantie.
- Z\_01\_16 : Télécommunication et Internet : Le budget a été surestimé. Le reliquat sera réalloué.
- Z\_01\_17 : Fournitures : Le budget a été sous-estimé.
- Z\_01\_18 : Perdiem : La ligne ne sera pas utilisée. Elle sera réallouée.
- Z\_01\_19 : Atelier d'information et de démarrage : Il a eu lieu fin mai 2007. Le reliquat sera là encore réalloué.
- Z\_01\_20 : SMCL : Aucun jeton de présence n'est prévu pour la tenue des SMCL ;
- Z\_01\_21 : Consultances / audit : Aucune service n'était programmé ni n'a été payé en 2007.

## **5) Suivi des indicateurs**

### **5.1. Les indicateurs de l'objectif spécifique**

Tels qu'ils sont définis dans le DTF, les indicateurs d'évaluation de l'objectif spécifique sont de 2 ordres :

- « *Indicateur quantitatif global : nombre de services / départements dont l'efficacité a été augmentée par la dotation d'équipements et la formation des utilisateurs.*
- *En fonction des besoins que chaque Ministère requérant visera à rencontrer avec ce projet, les améliorations de son efficacité pourra se vérifier par des indicateurs tels que ceux-ci :*
  - *La coordination entre les services d'une institution bénéficiaire s'est améliorée ;*
  - *La rapidité du traitement des dossiers a augmenté ;*
  - *La qualité des dossiers s'est améliorée ;*
  - *La satisfaction et l'implication des fonctionnaires dans leur travail ont sensiblement progressé ;*
  - *Les statistiques sont devenues plus fiables.*

*Comme déjà stipulé, l'impact de l'APIP sur l'efficacité de l'administration est fonction de nombreux autres facteurs hors de portée du projet (paiement et amélioration des salaires, statuts des fonctionnaires, environnement de travail, amélioration des procédures de gestion interne,...) » (page 30).*

Une seule administration ayant été servie à la fin de l'année 2007 (le Bureau de la Planification de l'Education), il est beaucoup trop tôt pour faire une analyse objective des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'objectif spécifique.

- **5.2. Les indicateurs de résultat**

Il en va de même pour les 3 indicateurs de résultats portés au document de projet :

*« Indicateurs R1: Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements*

*Indicateurs R2: Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis par le présent projet, ont reçu une formation relative à ce matériel*

*Indicateurs R3: Le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) est renforcé pour assurer la formation des utilisateurs ».*

- **5.3. L'évolution des indicateurs**

Du fait du retard pris dans l'exécution des activités, l'évolution des indicateurs a peu de sens et ne peut être analysée en cette fin d'année 2007.

## **6) Évaluation des critères de suivi**

- **6.1. L'efficacité**

Du fait d'une consommation très limitée du budget d'opération, le ratio entre « moyens spécifiques » et « support au projet » est fortement déséquilibré. En effet, les fonds affectés au support des activités sont engagés de façon linéaire sur l'ensemble des 48 mois du projet, tandis que les budgets de formation et d'achat d'équipements reflètent la mise en œuvre des activités.

Le glissement observé dans le timing initial ainsi que le retard pris dans la réalisation des indicateurs de résultats affectent donc directement le degré d'efficacité du projet. Sans qu'il soit possible d'invoquer le manque de moyens ni l'inadéquation de l'organisation adoptée.

L'équipe du projet APIP est en fait très restreinte et les collaborateurs directs de l'équipe de direction – à savoir la comptable et la secrétaire - ont été confirmés dans leurs postes au terme d'un premier contrat d'essai.

- **6.2. L'efficacité et la durabilité du projet**

La participation massive à l'atelier de démarrage du 31 mai et l'abondance des requêtes qui ont suivi ont mis en évidence le fort degré d'attente des administrations et des organisations cibles du projet.

Potentiellement, il y a donc un environnement favorable à l'efficacité et à la durabilité du projet une fois que celui-ci aura réellement déployé tous les moyens nécessaires pour son plein développement.

Les échecs collectifs des 7 requêtes présentées au Comité Technique du 2 août mettent cependant en lumière la faiblesse des ressources humaines disponibles pour la formulation de demandes étayées et l'absence de IT / help desk dans la plupart des structures éligibles, ce qui pourrait compromettre, à terme, la durabilité des activités.

Pour pouvoir aider utilement les organisations éligibles l'équipe de direction du projet APIP doit donc apporter, en amont, un soutien très important lors de la formulation des demandes et, en aval, un appui plus poussé à la formation de plusieurs IT / help desk et des personnels chargés de l'utilisation des ordinateurs et de la maintenance informatique.

## **7) Mesures et recommandations**

Classer le projet APIP en code D serait une erreur puisque la faiblesse des résultats est plus la conséquence d'une mauvaise programmation initiale et d'une succession de retards pris au départ que l'expression d'une inefficacité, d'une inefficience ou d'une non durabilité.

Le projet APIP relève donc du code B : les activités doivent être fortement intensifiées comme le montre le tableau de programmation budgétaire 2008 présenté ci-après qui situe à plus d'un million



d'euros le montant des équipements qui seront fournis en 2008 aux administrations porteuses de requêtes ainsi qu'à l'ENA (ex-CPF).

Une mission d'évaluation à mi-parcours est programmée en Q3. Idéalement, elle devrait se dérouler en septembre / octobre 2008 afin de vérifier que le nombre et la bonne mise en œuvre des accords spécifiques conclus une fois les requêtes approuvées.

## 8) Nouvelle planification

La programmation 2008 s'appuie sur des faits vérifiables :

- quatre requêtes ont été approuvées en novembre 2007. Elles sont traitées en Q4 2007 et Q1 2008 et seront payées en Q2. Leur montant prévisionnel cumulé en équipements bureautiques et informatiques s'élève à près de 470.000 € ;
- au moins trois requêtes – parmi celles refusées lors de la réunion technique du 2 août 2007 – ont été profondément retravaillées et devraient logiquement être approuvées lors de la première SMCL APIP 2008 qui aura lieu en mars ou avril ; En cas d'échec elles seront représentées au cours de la seconde SMCL APIP 2008 ;
- parmi les diverses structures requérantes qui sont en train de solliciter le projet (Police des Parquets, Direction de l'Enseignement des Métiers, Ministère de l'Environnement...) il est fort probable que deux ou trois autres requêtes pourront également être traitées et approuvées avant la fin du mois de juillet 2008, ce qui permettrait d'engager, avant fin 2008, trois cent mille euros supplémentaires sur la ligne « fonds d'équipement ».

STATUTS	Mode de financement	Budget total	Cumul dépenses au 31/12/07	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Total 2008	Cumul des dépenses programmées fin 2008
<b>MOYENS SPECIFIQUES</b>									
A 01	Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements								
A 01 01	Fonds d'équipements (et de formation spécialisée)	2 216 797,00	20 570,70	32 745,36	373 361,00	240 000,00	240 000,00	886 106,36	906 677,06
A 02	Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis ont reçu une formation								
A 02 01	Formation spécialisée des responsables en IT	20 000,00	0,00	0,00	1 500,00	2 000,00	2 250,00	5 750,00	5 750,00
A 02 02	Formation liée à la fourniture d'équipements (hors formation en IT)	460 000,00	2 206,13	1 614,15	26 146,00	28 760,60	34 512,72	91 033,47	93 239,60
A 03	Le CPF est renforcé pour améliorer la formation des utilisateurs								
A 03 01	Fourniture de matériel informatique	90 000,00	0,00	0,00	106 030,00	0,00	0,00	106 030,00	106 030,00
A 03 02	Mise à niveau / recyclage des formateurs du CPF	20 000,00	0,00	0,00	6 560,00	0,00	0,00	6 560,00	6 560,00
<b>SOUS TOTAL : MOYENS SPECIFIQUES</b>		<b>2 806 797,00</b>	<b>22 776,83</b>	<b>34 359,51</b>	<b>513 597,00</b>	<b>270 760,60</b>	<b>276 762,72</b>	<b>1 095 479,83</b>	<b>1 118 256,66</b>
<b>MOYENS GENERAUX</b>									
Z 01	Général means								
Z 01 13	Fonctionnement véhicules	10 000,00	8 283,11	1 716,89	0,00	0,00	0,00	1 716,89	
Z 01 15	Maintenance équipements	2 400,00	119,13	1 206,25	0,00	0,00	0,00	1 206,25	
Z 01 16	Télécommunication et internet	24 000,00	2 513,00	502,59	630,00	630,00	630,00	2 392,59	4 905,59
Z 01 17	Fournitures	4 800,00	3 479,00	789,34	531,66	0,00	0,00	1 321,00	
Z 01 18	Perdiem	2 400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Z 01 19	Atelier d'information, de démarrage	3 400,00	999,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Z 01 01	1 Expert international Delco	592 800,00	159 025,40	33 493,99	34 476,00	34 476,00	34 483,00	136 928,99	295 954,39
Z 01 02	1 Directeur d'intervention (local)	19 200,00	5 986,03	1 299,04	1 350,00	1 350,00	1 350,00	5 349,04	11 335,07
Z 01 03	1 Comptable projet	43 200,00	6 732,48	2 237,56	2 700,00	2 700,00	2 700,00	10 337,56	17 070,04
Z 01 04	1 Secrétaire	24 000,00	3 113,82	1 221,13	1 500,00	1 500,00	1 500,00	5 721,13	8 834,95
Z 01 05	2 Chauffeurs	38 400,00	4 042,25	1 916,93	2 400,00	2 400,00	2 400,00	9 116,93	13 159,18
Z 01 06	Appui gardiens	3 360,00	2 447,79	651,50	260,71	0,00	0,00	912,21	3 360,00
Z 01 07	2 Véhicules	40 000,00	33 223,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33 223,73
Z 01 08	5 Ordinateurs, imprimantes et onduleurs	10 000,00	6 483,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 483,33
Z 01 09	Mobiliers	6 000,00	4 173,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 173,37
Z 01 10	1 Photocopieur scanner	4 000,00	1 537,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 537,03
Z 01 11	3 Climatiseurs	6 000,00	2 089,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 089,03
Z 01 12	Aménagement des bureaux	3 000,00	1 941,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 941,57
Z 01 14	Location bureaux	40 000,00	7 650,00	0,00	2 550,00	0,00	2 550,00	5 100,00	12 750,00
Z 01 20	SMLC	600,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
Z 01 21	Consultances ponctuelles, Marchés publics, expertises informatiques	12 000,00	2 728,33	1 080,00	900,00	900,00	900,00	3 780,00	6 508,33
Z 01 22	Evaluation à mi parcours	16 000,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	12 000,00	16 000,00	16 000,00
Z 01 23	Evaluation finale interne	16 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 24	Audits	5 000,00	0,00	0,00	0,00	1 250,00	0,00	1 250,00	1 250,00
Z 01 25	Imprévus	5 000,00	0,00	238,04	357,06	357,06	357,06	1 309,22	1 309,22
Z 02	Solde de formulation	11 643,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SOUS TOTAL : MOYENS GENERAUX</b>		<b>943 203,00</b>	<b>256 567,93</b>	<b>46 353,26</b>	<b>47 655,43</b>	<b>49 663,06</b>	<b>58 870,06</b>	<b>202 541,81</b>	<b>459 109,74</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3 750 000,00</b>	<b>279 344,76</b>	<b>80 712,77</b>	<b>561 252,43</b>	<b>320 423,66</b>	<b>335 632,78</b>	<b>1 298 021,64</b>	<b>1 577 366,40</b>
<b>Total Régie</b>		<b>896 203,00</b>	<b>241 174,16</b>	<b>42 138,19</b>	<b>46 493,77</b>	<b>49 033,06</b>	<b>58 240,06</b>	<b>195 905,08</b>	<b>437 079,24</b>
<b>Total Cogestion</b>		<b>2 853 797,00</b>	<b>38 170,60</b>	<b>38 574,58</b>	<b>514 758,66</b>	<b>271 390,60</b>	<b>277 392,72</b>	<b>1 102 116,56</b>	<b>1 140 287,16</b>

L'arrivée du volontaire chargé du volet formation permettra aussi de mettre en place les stages de formation informatiques de base et les modules plus poussés.

Le montant des formations sur les 4 requêtes acceptées est de plus de 25.000 € comme le montre le tableau ci-dessous.

**Synthèse des DAO à élaborer pour le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida, le Vice  
Ministère de la Planification, l'Ecole Nationale d'Administration et le Cadastre National  
en matière de formations**

	<b>Code APIP</b>	<b>Formations</b>	<b>Quantité</b>	<b>Coût unitaire (€)</b>	<b>Coût total (€)</b>
MSPLS	A02 02	Ms Word et MS Excel : - Initiation Word et Excel (en cours et se termine le 15 01 08) - Perfectionnement Word et Excel (à prévoir)	20 dont 2 18	300	6 000
MSPLS	A02 02	Gestion de Fichiers- sécurité- Windows vista - networking	22	100	2 200
MSPLS	A02 02	MS PowerPoint	8	100	800
MSPLS	A02 02	Logiciel d'analyse de données	8	200	1 600
MSPLS	A02 02	Entretien équipement informatique	4	100	400
Mini Plan	A02 02	Perfectionnement en Word	24	100	2 400
Mini Plan	A02 02	Perfectionnement en Excel avancé	24	100	2 400
Mini Plan	A02 02	Perfectionnement en Access	24	150	3 600
Mini Plan	A02 02	Formation en PowerPoint	24	100	2 400
Mini Plan	A02 02	Formation en Internet	24	50	1 200
Mini Plan	A02 02	Logiciels CDS/ISIS	3	200	600
ENA	A02 02	Formation en Word (en cours et se termine le 15 01 08)	1	100	100
ENA	A02 02	Formation en Excel	9	100	900
ENA	A02 02	Formation en Access	11	150	1.650
ENA	A02 02	Formation Excel avancé	2	100	200
ENA	A02 02	Formation en PowerPoint	4	100	400
ENA	A02 02	Formation en Internet	2	50	100
ENA	A02 02	Formation en Outlook	3	240	720
ENA	A02 02	Formation oracle	2	800	1.600
ENA	A02 02	Formation en SAGE SAARI LIGNE 100	1	225	225
ENA	A02 02	Formation en MS Projet	1	225	225
ENA	A02 02	Formation en création de site Web	2	220	440
Cadastre	A02 02	Formation des agents du Cadastre en logiciels classiques : - Initiation en Word et Excel (en cours et se termine le 15 01 08) - Perfectionnement Excel (à prévoir)	12 dont 5 7	80	960
Cadastre	A02 02	Formation spécialisée (Logiciel de SIG)	8	400	3 200
<b>TOTAL</b>					<b>25.070</b>

## **9) Conclusions**

Hormis l'intensification de l'approbation des requêtes, les activités vont se mettre en œuvre conformément aux trois axes décrits dans le DTF.

Certains membres de la SMCL du projet APIP encouragent cependant un élargissement du partenariat de formation à d'autres acteurs que le seul CPF / ENA, attendu que cette structure para étatique n'a pas une compétence reconnue dans tous les secteurs du perfectionnement et de la formation professionnelle informatique.

Cet élargissement partenarial permettra également d'accélérer les activités et la consommation des ressources allouées à la formation.

Concernant la programmation budgétaire, les responsables APIP vont proposer, en début d'année 2008, une nouvelle ventilation de 47.000 € affectés à 5 postes en cogestion.

### Modification budgétaire proposée en début d'année 2008.

Ligne budgétaire	Mode de gestion	Nouvelle version	Ancienne version	Différence
Z_01_13 : Fonctionnement véhicule	Cogestion	22 300 €	10 000 €	+ 12 300 €
Z_01_15 : Maintenance des équipements	Cogestion	2 600 €	2 400 €	- 200 €
Z_01_16 : Télécommunications et Internet	Cogestion	9.700 €	24 000 €	- 14 300 €
Z_01_17 : Fournitures	Cogestion	11 400 €	4 800 €	+ 6 600 €
Z_01_18 : Perdiem	Cogestion	0 €	2 400 €	- 2 400 €
Z_01_19 : Atelier d'information, de démarrage	Cogestion	1.000 €	3 400 €	- 2 400 €
<b>Balance</b>		<b>47.000 €</b>	<b>47.000 €</b>	<b>0 €</b>

#### 2) JUSTIFICATIONS:

L'ajustement des lignes Z 01 03, Z 01 15, Z 01 16, Z 01 17, Z 01 18 et Z 01 19 devra permettre au projet APIP de fonctionner sans nouvel amendement jusqu'au 30<sup>ième</sup> mois du projet.

Z\_01\_13 : Fonctionnement véhicule : Le budget initial était vraiment sous-estimé puisqu'il sera totalement consommé en mars 2008 d'où la nécessité de l'augmenter. La proposition de modification est faite sur base des dépenses réelles qui totalisent 9.621.41 € au 26 février 2008.

Z\_01\_15 : Maintenance des équipements : Des contrats de maintenance de certains matériels tels les équipements informatiques, la photocopieuse, les climatiseurs et le groupe électrogène (acheté par le Projet FBBR mais dont les frais de fonctionnement sont à la charge du projet APIP) sont signés ou en cours de préparation.

Z\_01\_16 : Télécommunications et Internet : Le budget est revu à la baisse sur base des dépenses réelles déjà réalisées. Le solde positif de 14 300 € servira à financer partiellement les autres lignes budgétaires qui ont été sous-estimées.

Z\_01\_17 : Fournitures : les dépenses au 26 février 2008 s'élèvent à 3.632,18 € soit 76 % du budget initialement prévu. La proposition de modification du budget tient compte aussi de la hausse des prix qui se remarque sur le marché.

Z\_01\_18 : Perdiem : Cette ligne ne sera pas utilisée étant donné qu'il n'est pas prévu de missions à l'intérieur du pays.

Z\_01\_19 : Atelier d'information, de démarrage : L'atelier a eu lieu fin mai 2007 et les dépenses y relatives ont totalisé 999,53 €.

Z\_01\_06 : Appui gardiens : Il est proposé qu'à l'épuisement du budget, les dépenses relatives à cette ligne soient imputées à la ligne Z\_01\_14 Location bureaux.

Le premier paragraphe (9.1) résume en quelques lignes les raisons sous-jacentes des ajustements proposés dans la planification des activités et dans la programmation financière.