



APPUI PONCTUEL AUX INSTITUTIONS PUBLIQUES”

BDI 04 018 11

RAPPORT ANNUEL

Table des matières

1	Fiche projet	3
2	situation actuelle en bref	4
	<i>Brève présentation du projet</i>	4
3	Bilan de la planification des activités	5
	<i>3.1 Aperçu des activités</i>	5
	<i>Equipment des administrations et services éligibles</i>	5
	<i>3.2 Analyse de la planification des activités</i>	9
4	Bilan des finances	10
	<i>4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier</i>	10
	<i>4.2 Analyse du planning financier</i>	11
5	Suivi des indicateurs	12
6	Appréciation des critères de suivi	13
	<i>6.1 Efficience</i>	13
	<i>6.2 Efficacité</i>	14
	<i>6.3 Durabilité</i>	15
7	Mesures et recommandations	16
8	Nouveau planning (année n+1)	18
	<i>8.1 Planning des activités de l'année N+1</i>	18
	<i>8.2 Planning financier de l'année N+1</i>	19
9	Conclusions	20
	<i>9.1 Activités et Finances</i>	20
	<i>9.2 Critères de suivi</i>	20
	<i>9.2.1 Efficience</i>	20
	<i>9.2.2 Efficacité</i>	20
	<i>9.2.3 Durabilité</i>	20

1 FICHE PROJET

Code Navision (Numéro d'intervention)	BDI/040/18/11	Objectif général
Date de signature de la convention spécifique	22/08/2005	Le projet A.P.I.P. contribue à l'amélioration de la bonne gouvernance.
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	Objectif spécifique
Secteur (CAD)	Consolidation de la société	Le projet A.P.I.P. vise à améliorer l'efficacité de l'administration
Régie (1) / cogestion (2) /mixed (3)	(3)	
Ministère de tutelle	Ministère du Plan et de la Reconstruction	Résultats attendus
Contrepartie exécutante	Unité de Gestion du Projet A.P.I.P.	1. Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements.
Manager en charge du projet	Responsable de l'Unité de Gestion A.P.I.P.	2. Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis par le présent projet ont reçu une formation relative à ce matériel.
Delco :	Daniel Coursoux	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.
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"> ▪ Représentant du Ministère des Relations extérieures, président et ordonnateur du projet ; ▪ Représentant du Ministère du Plan et de la Reconstruction ; ▪ Représentant du Ministère des Finances ; ▪ Représentant Résident de la CTB, co-ordonnateur du projet (ou de leurs délégués respectifs). 		
<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 est membre à part entière avec droit de vote.</i></p>		

2 SITUATION ACTUELLE EN BREF

Brève présentation du projet

Le projet APIP (Appui Ponctuel aux Institutions Publiques) s'inscrit dans le Programme Quinquennal du Gouvernement du Burundi ainsi que dans le Programme Indicatif de Coopération, notamment dans son premier axe d'intervention : « Reconstruction de l'Etat et renforcement des capacités ». De façon transversale, le projet APIP renforce le PIC dans ses 4 programmes prioritaires : Programme d'appui à la gouvernance et à la sécurité, Programme d'appui au développement économique et à l'agriculture, Programme d'appui aux services sociaux de base et Programmes multisectoriels.

Il vise à renforcer les capacités des institutions publiques burundaises impliquées dans le domaine de la « bonne gouvernance » et des services sociaux rendus aux populations, au travers d'appuis ponctuels en équipements et en formation de leurs utilisateurs.

Il s'agit d'un Appui physique et ponctuel aux institutions publiques, donc de portée limitée dans l'envergure des actions entreprises et dans leur durée. Il ne s'agit pas de conduire des projets ambitieux et complexes dans leur ensemble mais bien de répondre à des besoins urgents et ponctuels en équipement et formation, de combler des vides ou corriger des oublis.

3 BILAN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

3.1 Aperçu des activités

Le projet A.P.I.P. s'articule autour de 3 activités :

Equipement des administrations et services éligibles.

La procédure d'introduction des requêtes ainsi que le canevas de leur analyse ont été définis et présentés lors de l'atelier de lancement du projet le 31 mai 2007. Mais la procédure a été affinée et validée par la 6^{ème} réunion de la SMCL du 12 juin 2008.

Toutes les acquisitions de matériels et logiciels ainsi que les formations des utilisateurs sont réalisées par des appels d'offre ouverts respectant la réglementation des marchés publics burundais en vigueur. Cette même réunion a rappelé aux bénéficiaires d'appui du projet APIP qu'elles doivent prévoir aux budgets maintenance et consommables la pérennisation des installations. L'UGP apporte son assistance aux services demandeurs pour la formulation de leur besoin en terme d'équipements et de formations conformes aux objectifs du projet. L'un des points du canevas d'évaluation des requêtes est précisément l'engagement des structures requérantes à pérenniser les équipements en matière de consommables et de maintenance, à garantir des locaux adaptés à la conservation des matériels et à désigner ou se doter de personnel suffisamment compétent en maintenance de premier niveau de ces équipements.

Après l'acceptation d'une première requête du Bureau de la Planification de l'Education en juin 2007, la SMCL du projet APIP a approuvé 10 autres requêtes, en 3 phases différentes. Le 8 novembre 2007 (4^{ème} réunion de la SMCL) pour :

- Le CPF /ENA
- Le Ministère de la Santé Publique (MSP)
- Le Cabinet et 3 services du Ministère du Plan et de la Reconstruction (MPR)
- Et la Direction du Cadastre National (CN)

Puis le 9 septembre 2008 (7^{ème} réunion de la SMCL) pour :

- Le Cabinet du Ministère de l'Information, de la Communication et Relations avec le Parlement (MICRP)
- La Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat (UH)
- La Direction Générale de la Géologie et des Mines (GM)
- Le Cabinet du Ministre et la Direction des Transports Internationaux (MTPT)

Et enfin le 11 décembre 2008 (8^{ème} réunion de la SMCL) pour :

- Le programme EPISTAT du Ministère de la Santé Publique
- Le FONIC (Fonds National d'Investissement Communal) du Vice Ministère chargé du Développement Communal.

Au niveau global pour le résultat 1, après 20 mois de fonctionnement opérationnel depuis l'atelier de lancement du projet, APIP a procédé à des liquidations de dépenses, des engagements de dépenses (commandes) et des autorisation de financements approuvés par la SMCL pour un montant total de 938 516,01 € soit environ 42% du montant total de 2 216 797 € prévu par le DTF et son avenant financier.

Pour l'année 2008, les engagements effectués au titre de ce résultat 1 sont de plus de 900.000 euros mais les dépenses réellement effectuées ne s'élèvent qu'à 249.442 euros, comme le montre le tableau 4.

La cause principale de cette distorsion réside dans les délais incompressibles des procédures d'appels d'offres. Les dossiers d'appel d'offre sont préparés parallèlement à l'instruction de la requête avec le service demandeur. Mais l'acceptation de la requête par la SMCL ne veut pas dire que le matériel va être mis à disposition le lendemain. Il faut obtenir l'accord de financement pour publier l'appel d'offres, laisser aux fournisseurs potentiels le temps réglementaire pour répondre, analyser les réponses après ouverture des plis, réunir la commission de choix, obtenir les autorisations des tutelles pour notifier le marché au gagnant, attendre la livraison dans les délais d'exécution du marché, réceptionner et vérifier la conformité des équipements reçus pour enfin pouvoir mettre en place. Compte tenu des délais réglementaires il s'écoule au minimum 6 à 7 mois entre l'acceptation de la requête par la SMCL et le début de l'installation des équipements dans les services bénéficiaires.

Formation des fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis par le projet.

Les utilisateurs des services équipés en 2008 ont été formés dans différents contextes : CPF /ENA ; Ministère de la Santé Publique ; Ministère du Plan et de la Reconstruction ; Cadastre National ; Ministère de l'Information, de la Communication et Relations avec le Parlement ; Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat ; Direction Générale de la Géologie et des Mines ; Ministère des Transports Postes et Télécommunications

Formations générales aux outils informatiques de base : Eléments de systèmes d'exploitation, bureautique, messagerie et Internet.

Formations plus spécifiques à des logiciels "métiers".

Les formations sont conduites avec sérieux et professionnalisme par le volontaire chargé de ces formations. Les petits dysfonctionnements constatés lors des premières formations ont été rapidement corrigés par de nouvelles dispositions et organisations. On note un souci constant d'amélioration, une bonne connaissance du terrain et des motivations réelles des utilisateurs. Des outils objectifs d'évaluation et de mesure sont mis en place et utilisés.

Au niveau global pour le résultat 2, après 20 mois de fonctionnement opérationnel depuis l'atelier de lancement du projet, APIP a procédé à des liquidations de dépenses, des engagements de dépenses (commandes) et des autorisation de financements approuvés par la SMCL pour un montant total de 202 471,03 € soit environ 42% du montant total de 480 000 € prévu par le DTF.

Formations de base : 373 personnes ont ainsi pu être formées

formation	bénéficiaire(s)	agents à former	agents formés	%
Windows VISTA	ENA, MSP, CN	94	94	100
Windows XP	MPR	24	20	83
Word 2007	MSP, MPR, MICRP, GM, MTPT, UH	105	107	102
Excel 2007	ENA, MSP, CN, MPR, MICRP, GM, UH, MTPT	60	58	97
Access 2007	ENA, MSP, CN, MPR	48	52	108
PowerPoint 2007	ENA, MSP, MPR	36	42	117
Total		367	373	102

Tableau 1 : Formations de base

D'autres formations sont en cours ou planifiées pour les services dont les requêtes ont été acceptées mais dont les matériels ne sont pas encore réceptionnés.

Formations spécifiques : elles ont concernés 21 agents

formation	bénéficiaire(s)	agents à former	agents formés	%
MS Projet	ENA	1	2	200
Site Web	ENA	2	2	100
Oracle	ENA	2	2	100
SSL 100	ENA	1	2	200
CDS-ISIS	Plan	3	3	100
MapInfo/SIG	Cadastré	8	10	125
Total		17	21	124

Tableau 2 : Formations spécifiques dispensées

Une formation en TIC au bénéfice des responsables informatiques des administrations bénéficiaires est également prévue pour garantir la durabilité des équipements.

La principale difficulté pour les formations réside dans la réelle motivation des utilisateurs potentiels. Chacun souhaite se former dans l'espoir d'acquérir des moyens d'améliorer sa condition sans trop savoir si les outils seront vraiment utilisés et appropriés par une pratique courante. Le problème est aggravé par la pratique des Per Diem, destinés au départ à couvrir les frais de déplacement pour se rendre aux sites de formation et qui sont devenus au fil du temps, dans certains cas la seule motivation, une forme de récompense financière.

De nombreuses études sur l'incidence de toute nouvelle technologie sur les organisations et les pratiques, et pas seulement dans le domaine de l'informatique, montrent que l'appropriation est un sujet complexe qui peut difficilement être prévisible pour chaque cas particulier. D'une manière générale l'appropriation passe obligatoirement par une mise en pratique régulière. Mais les comportements individuels sont extrêmement variables du technophile qui recherche la nouveauté au techno résistant qui la repousse en passant par le technopathe qui ne peut la mettre en œuvre. Mais globalement, on n'utilise bien que ce dont on a réellement besoin, que l'on trouve simple à utiliser et qui nous simplifie la vie, au quotidien. Dans la phase d'apprentissage, le moindre problème perturbe, démobilise et les acquis se diluent rapidement s'ils ne sont pas utilisés. Les mesures effectuées sur la base de tests à la fin de la formation comparés à ceux réalisés après trois mois de mise en pratique sont significatives. Seules 22% des personnes testées donnent des résultats satisfaisants ce qui montre une nette déperdition des acquis.

Renforcement du Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF) pour assurer la formation des fonctionnaires/utilisateurs.

Ce résultat attendu était un préalable qui a d'ailleurs été concrétisé par le projet APIP dès le démarrage du projet. Le renforcement des capacités de formation a été réalisé et la formation de deux formateurs en place assurée. Le projet APIP a tenu ce qui était prévu

Pour le résultat 3, à la fin de l'année 2007 APIP a passé commande pour l'acquisition d'équipements supplémentaires de formation pour un montant total de 104.809,47 € soit environ 95% du montant total des 110 000 € prévus au DTF.

On ainsi été acquis et installés.

Equipements informatiques

- 4 ordinateurs portables
- 15 Desk top
- 1 serveur
- 3 photocopieuses
- 15 onduleurs et 15 stabilisateurs ;

Logiciels :

- Des CD ROM pour la réparation, la réinstallation et la sauvegarde sur ordinateurs et pour le réseau
- Des CD ROM de logiciels de formation (Oracle)
- Un antivirus général.

Divers :

- 4 vidéo projecteurs
- 38 sessions de formation et de perfectionnement sur 11 modules de formation
- 1 groupe électrogène de secours
- Deux climatiseurs dans la salle de formation.

Toutes ces dépenses ont été imputées en 2008 à l'exclusion du logiciel Oracle dont la fourniture a connu quelques retards..

La principale difficulté rencontrée par le projet APIP est le relatif désengagement du CPF du secteur de la formation des fonctionnaires en informatique suite à sa reconversion en ENA. La mission de formation continue et de perfectionnement des fonctionnaires de l'Etat qui lui restait pourtant dévolue a été occultée par la nouvelle mission de formation diplômante devenue la seule et unique préoccupation du nouveau directeur.

De ce fait, l'ENA n'a pas répondu au premier appel d'offres lancé par APIP pour des formations. Lors du deuxième appel d'offre de formation, la proposition a été confiée à une personne inexpérimentée et n'a pu être retenue.

3.2 Analyse de la planification des activités

L'Appui Ponctuel aux Institutions Publiques fonctionne plutôt comme un fonds que comme un projet.

Il répond aux requêtes présentées par des administrations et services éligibles. Le travail de l'équipe d'APIP ne repose donc pas véritablement sur un planning d'activités mais sur une estimation annuelle du nombre de requêtes qui pourraient être traitées et approuvées par la SMCL puis mises en œuvre par les 3 membres de l'Unité de Gestion du Projet : le directeur d'intervention, le délégué à la cogestion, et le volontaire en charge du volet « formations ».

Malgré l'envoi du dépliant à tous les ministères et à un très grand nombre d'entités administratives parapubliques, les demandes parviennent à l'UGP à un rythme lent et irrégulier. La plupart d'entre elles contiennent des éléments partiellement inéligibles au support d'APIP, et souffrent de lacunes techniques en ce qui concerne l'expression et la formulation des besoins en équipements et en formations.

Bien qu'elle soit mandatée prioritairement pour analyser la recevabilité des requêtes présentées, l'UGP consacre beaucoup de temps à l'assistance aux structures requérantes pour formuler, de façon acceptable, la version qui sera défendue devant les membres de la SMCL.

Au cours des huit SMCL qui se sont tenues durant les 2 années d'existence du projet, certaines requêtes ont été présentées à plusieurs reprises, et parfois sans succès, à l'approbation de la SMCL. C'est elle qui, in fine, statue sur l'acceptation ou le refus de mise en œuvre.

Du coup, ces navettes ont-elles aussi contribué à une distorsion entre « programmation » et « réalisations », aggravée par la longueur des procédures de passation de marchés et d'exécution des contrats.

Afin d'activer la mise en œuvre des requêtes et d'éviter des travaux inutiles, les membres de la SMCL se sont convenus, lors de leur réunion du 12 juin 2008, d'analyser désormais les requêtes en 2 étapes :

- une première analyse basée sur une présentation sommaire de 2 ou 3 pages permettra de statuer sur l'intérêt de la requête et de circonscrire l'appui d'APIP en termes d'équipements, de formation, et sur le montant estimatif de l'appui...
- Les travaux de rédaction finale et de présentation élaborée ne devront intervenir qu'ensuite.

Il est à souhaiter que cette résolution qui renforce la rapidité d'intervention du projet ne sera pas contrecarrée par la mise en application des nouvelles dispositions en matière de Marchés Publics.

4 BILAN DES FINANCES

4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier

STATUTS	Mode de financement	Montant budget (en €)	Dépenses antérieures (en €)	Dépenses programmées lors du planning Q4 - 2007					Dépenses effectives 2008					% exécution 2008	Solde disponible pour 2009 et 2010	en %
				Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Total	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Total			
A MOYENS SPECIFIQUES																
A 01 Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements		2 216 797,00	20 570,70	293 496,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	893 496,00	-1 070,37	46 168,70	131 786,04	72 558,36	249 442,73	27,92%	1 946 783,57	87,82%
A 01 01 Fonds d'équipements (et de formation spécialisée)	COGES	2 216 797,00	20 570,70	293 496,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	893 496,00	-1 070,37	46 168,70	131 786,04	72 558,36	249 442,73	27,92%	1 946 783,57	87,82%
A 02 Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis ont reçu une formation		480 000,00	2 206,13	34 560,00	43 350,00	43 350,00	43 350,00	164 610,00	1 405,30	543,59	13 991,61	12 126,00	28 066,50	17,05%	449 727,37	93,69%
A 02 01 Formation spécialisée des responsables en IT	COGES	20 000,00	0,00	6 000,00	1 250,00	1 250,00	1 250,00	9 750,00	0,00	0,00	0,00	165,04	165,04	1,69%	19 834,96	99,17%
A 02 02 Formation liée à la fourniture d'équipements (hors formation de base)	COGES	460 000,00	2 206,13	28 560,00	42 100,00	42 100,00	42 100,00	154 860,00	1 405,30	543,59	13 991,61	11 960,96	27 901,46	18,02%	429 892,41	93,45%
A 03 Le CPF est renforcé pour améliorer la formation des utilisateurs		110 000,00	0,00	86 900,00	23 100,00	0,00	0,00	110 000,00	287,13	18 136,57	10 427,02	40 087,52	68 938,24	62,67%	41 061,76	37,33%
A 03 01 Fourniture de matériel informatique	COGES	90 000,00	0,00	66 900,00	23 100,00	0,00	0,00	90 000,00	0,00	17 486,16	8 285,26	36 308,82	62 080,24	68,98%	27 919,76	31,02%
A 03 02 Mise à niveau / recyclage des formateurs du CPF	COGES	20 000,00	0,00	20 000,00	0,00	0,00	0,00	20 000,00	287,13	650,41	2 141,76	3 778,70	6 858,00	34,29%	13 142,00	65,71%
SOUS TOTAL : MOYENS SPECIFIQUES		2 806 797,00	22 776,83	414 956,00	266 450,00	243 350,00	243 350,00	1 168 106,00	622,06	64 848,86	156 204,67	124 771,88	346 447,47	29,66%	2 437 572,70	86,85%
Z 01 Général means																
Z 01 01 1 Expert international Delco	REGIE	592 800,00	153 506,40	34 476,00	34 476,00	34 476,00	34 483,00	137 911,00	31 298,95	37 860,86	32 834,80	34 802,13	136 796,74	99,19%	302 496,86	51,03%
Z 01 02 1 Directeur d'intervention (local)	REGIE	19 200,00	5 986,03	1 350,00	1 350,00	1 350,00	1 350,00	5 400,00	1 149,16	816,64	851,32	933,72	3 750,84	69,46%	9 463,13	49,29%
Z 01 03 1 Comptable projet	REGIE	43 200,00	6 732,48	2 700,00	2 700,00	2 700,00	2 700,00	10 800,00	854,93	1 748,77	1 447,18	1 960,76	6 011,64	55,66%	30 455,88	70,50%
Z 01 04 1 Secrétaire	REGIE	24 000,00	3 113,82	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	6 000,00	417,74	831,23	654,75	912,89	2 816,61	46,94%	18 069,57	75,29%
Z 01 05 2 Chauffeurs	REGIE	38 400,00	4 042,25	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	9 600,00	620,93	1 188,77	1 029,50	1 285,50	4 124,70	42,97%	30 233,05	78,73%
Z 01 06 Appui gardiens	REGIE	3 360,00	2 447,79	660,00	234,18	0,00	0,00	894,18	571,69	450,87	0,00	0,00	1 022,56	114,36%	-110,35	-3,28%
Z 01 07 2 Véhicules	REGIE	40 000,00	33 223,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 776,27	16,94%
Z 01 08 5 Ordinateurs, imprimantes et onduleurs	REGIE	10 000,00	6 483,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 516,67	35,17%
Z 01 09 Mobiliers	REGIE	6 000,00	4 173,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 826,63	30,44%
Z 01 10 1 Photocopieur scanner	REGIE	4 000,00	1 537,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 462,97	61,57%
Z 01 11 3 Climatiseurs	REGIE	6 000,00	2 089,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 910,97	65,18%
Z 01 12 Aménagement des bureaux	REGIE	3 000,00	1 941,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-266,87	-266,87	0,00	1 325,30	44,18%
Z 01 13 Fonctionnement véhicules	COGES	22 300,00	8 283,11	624,99	624,99	203,21	0,00	1 453,19	1 827,94	1 183,80	2 462,87	1 131,48	6 606,09	454,59%	7 410,80	33,23%
Z 01 14 Location bureaux	REGIE	40 000,00	7 650,00	0,00	2 550,00	0,00	2 550,00	5 100,00	0,00	2 747,34	3 218,05	737,61	6 703,00	131,43%	25 647,00	64,12%
Z 01 15 Maintenance équipements	COGES	2 600,00	119,13	300,00	150,00	180,00	180,00	810,00	265,00	27,34	70,59	170,20	533,13	65,82%	1 947,74	74,91%
Z 01 16 Télécommunication et internet	COGES	9 700,00	2 513,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	6 000,00	547,25	475,32	419,74	520,65	1 962,96	32,72%	5 224,04	53,86%
Z 01 17 Fournitures	COGES	11 400,00	3 479,00	600,00	513,72	110,95	0,00	1 224,67	360,45	1 030,58	1 062,05	450,35	2 903,43	237,08%	5 017,57	44,01%
Z 01 18 Perdiem	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00%
Z 01 19 Atelier d'information, de démarrage	COGES	1 000,00	999,53	800,00	800,00	300,47	0,00	1 900,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	0,05%
Z 01 20 SMLC	REGIE	600,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	100,00%
Z 01 21 Consultances ponctuelles, Marchés publics, expertises informatiques	REGIE	12 000,00	2 728,33	900,00	900,00	900,00	900,00	3 600,00	816,59	596,50	572,25	373,37	2 358,71	65,52%	6 912,96	57,61%
Z 01 22 Evaluation à mi parcours	REGIE	16 000,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	12 000,00	16 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 000,00	100,00%
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	0,00	0,00	0,00	16 000,00	100,00%
Z 01 24 Audits	REGIE	5 000,00	0,00	0,00	0,00	1 250,00	0,00	1 250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	100,00%
Z 01 25 Imprévis	REGIE	5 000,00	0,00	357,06	357,06	357,06	357,06	1 428,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	100,00%
Z 01 27 Volontaire		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2 311,83	177,40	161,14	31,72	-1 941,57		1 941,57	
Z 02 Solde de formulation	REGIE	11 643,00	0,00					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		11 643,00	100,00%
SOUS TOTAL : MOYENS GENERAUX		943 203,00	251 048,93	48 268,05	50 055,95	51 327,69	59 920,06	209 571,75	36 418,80	49 135,42	44 784,24	43 043,51	173 381,97	82,73%	518 772,10	55,00%
TOTAL GENERAL		3 750 000,00	273 825,76	463 224,05	316 505,95	294 677,69	303 270,06	1 377 677,75	37 040,86	113 984,28	200 988,91	167 815,39	519 829,44	37,73%	2 956 344,80	78,84%
Total Régie		896 203,00	235 655,16	44 443,06	46 467,24	49 033,06	58 240,06	198 183,42	33 418,16	46 418,38	40 768,99	40 770,83	161 376,36	81,43%	499 171,48	55,70%
Total Cogestion		2 853 797,00	38 170,60	418 780,99	270 038,71	245 644,63	245 030,00	1 179 494,33	3 622,70	67 565,90	160 219,92	127 044,56	358 453,08	30,39%	2 457 173,32	86,10%

4.2 Analyse du planning financier

Le taux d'engagement est manifestement faible puisqu'il se situe à 21,20%

Mais le tableau précédent « *Aperçu des dépenses par rapport au planning financier* » ne prend pas en compte les engagements non encore payés qui porteraient le taux d'exécution financier à 42% pour les volets 1 et 2 « Equipements » et « Formations » et à 95% pour le volet 3 « Appui à l'ENA » comme le signale le rapport d'évaluation de la Mission à Mi parcours qui s'est déroulée du 23 janvier au 4 février 2009.

« Au niveau global pour le résultat 1, après 20 mois de fonctionnement opérationnel depuis l'atelier de lancement du projet, APIP a procédé à des liquidations de dépenses, des engagements de dépenses (commandes) et des autorisation de financements approuvés par la SMCL pour un montant total de 938 516,01 € soit environ 42% du montant total de 2 216 797 € prévu par le DTF et son avenant financier ». (Rapport EMP – APIP page 21)

« Au niveau global pour le résultat 2, après 20 mois de fonctionnement opérationnel depuis l'atelier de lancement du projet, APIP a procédé à des liquidations de dépenses, des engagements de dépenses (commandes) et des autorisation de financements approuvés par la SMCL pour un montant total de 202 471,03 € soit environ 42% du montant total de 480 000 € prévu par le DTF. » (Rapport EMP – APIP page 23)

« Pour le résultat 3, dès sa première année de fonctionnement, APIP a procédé à l'acquisition d'équipements de formation supplémentaires pour un montant total de 104.809,47 € soit environ 95% du montant total de 110 000 € prévu par le DTF ». (Rapport EMP – APIP page 24)

Depuis le mois d'octobre 2007 le projet APIP est entré dans un rythme de croisière qui devrait permettre au projet APIP de s'accomplir normalement, en respectant planning et budget

« Globalement on peut dire que sauf problème imprévisible à ce jour, les 100% de réalisation devraient pouvoir être atteints dans les délais initialement prévus". (Rapport EMP – APIP page 8)

5 SUIVI DES INDICATEURS

Le DTF a défini de façon précise les trois résultats attendus du projet. Le budget du projet étant également défini suivant ces termes, le suivi budgétaire et comptable de l'avancement du projet est naturellement axé sur les résultats.

Sur le plan opérationnel, pour le résultat 1, *équipement des structures requérantes*, le projet assiste les demandeurs pour la formulation de leurs requêtes, les conseille efficacement, respecte scrupuleusement le code des marchés publics burundais et a défini et validé la procédure de sélection des demandes. (Cf. PV des différentes SMCL dont celle du 12 juin 2008). Les indicateurs de performance relatifs à ce résultat sont donc pris en compte et respectés. Toutefois, dans la mesure où APIP ne peut que rarement s'appuyer sur un audit organisationnel préalable, ni sur un audit technique (électrique et environnemental) son assistance à la formulation de la requête souvent longue, complexe et fouillée, peut parfois s'avérer, au moment de l'installation, insuffisante pour les besoins, au sens large, du service bénéficiaire.

Pour le résultat 2, *formation des utilisateurs*, le projet organise les formations nécessaires pour une utilisation autonome, suffisante des outils mis en place par leurs utilisateurs. Il organise également les formations techniques de responsables IT des services concernés, lorsqu'ils existent ou sont recrutés ou désignés par les services bénéficiaires. Des évaluations avant formation sont réalisées pour organiser des groupes homogènes que les besoins du service ne permettent pas toujours de respecter. Une évaluation de la formation est réalisée au final, sanctionnée par un certificat pour ceux qui ont réussi. Une nouvelle évaluation après trois mois de mise en pratique est également effectuée. Là encore, les indicateurs de performance relatifs à ce résultat attendu sont mesurés et respectés. Toutefois, dans la mesure où APIP peut rarement s'appuyer sur une phase d'accompagnement au démarrage on assiste dans certains cas à une baisse significative des performances lors de l'évaluation après trois mois. Le résultat 2, au sens large pour le service bénéficiaire n'est donc pas toujours atteint puisque APIP forme le bénéficiaire à utiliser son ordinateur individuellement ce qui n'aboutit pas forcément à un service informatisé.

Le résultat 3, tel qu'il était défini par le DTF est atteint à 95% mais les hypothèses ne se sont pas toutes vérifiées. En particulier, la nouvelle mission de l'ENA, de formation diplômante de nouveaux cadres de la Fonction Publique a occulté pendant plusieurs mois la mission de perfectionnement et de formation permanente qui lui est encore dévolue. Ceci explique l'absence de l'ENA dans les formations dispensées par le projet. Les choses sont en train d'évoluer. Le rôle de l'ENA dans la formation continue des fonctionnaires en poste est confirmé. Un projet de convention de services avec l'ENA pour les formations des bénéficiaires du Projet APIP est à l'étude, convention qui permettrait de dynamiser le partenariat.

6 APPRECIATION DES CRITERES DE SUIVI

Le projet s'inscrit directement dans la première composante du Programme Indicatif de Coopération bilatérale entre le Royaume de Belgique et la République du Burundi. Il s'inscrit également dans le premier axe du Cadre Stratégique de croissance et de Lutte contre la Pauvreté du Burundi tout en contribuant indirectement aux trois autres.

L'amélioration de la gouvernance des institutions appuyées contribue indirectement à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement

Le projet reste pertinent dans sa formulation, dans le contexte actuel. Il permet de combler des vides, de résoudre rapidement des problématiques "oubliées" par des opérations de plus grande envergure. Tous les bénéficiaires considèrent le projet comme un "ballon d'oxygène".

6.1 Efficience

L'évaluation de ce critère peut être abordée selon plusieurs axes :

- Un axe budgétaire et comptable de suivi des réalisations.
- Un axe plus opérationnel de suivi du déroulement des opérations.
- Un axe fonctionnel et organisationnel de l'UGP.

Si la répartition des tâches entre Directeur d'Intervention et Délégué à la Cogestion semble dans le contexte du projet APIP ne poser aucun problème, l'arrivée du volontaire chargé des formations, en janvier 2008, a comblé un besoin évident. De par sa technicité particulière, le projet APIP avait besoin d'une compétence forte en matière d'utilisation de l'informatique et surtout de formation des utilisateurs. Ce point est donc réglé et il est évident que cette fonction clé pour le bon fonctionnement du projet doit être maintenue dans l'UGP pour toute la durée du projet.

Les taux de présence élevés (94 % pour les formations bureautiques, 100% pour les formations à des logiciels spécifiques) montrent la justesse des dispositions rapidement prises par le projet pour éviter toute formation mal ciblée ou peu motivée.

Pour ce qui concerne le suivi des réalisations effectives, 8 services ont pu être déjà appuyés, 6 requêtes acceptées sont en cours de réalisation, de nouvelles demandes sont en cours d'analyse et d'instruction avant présentation à la SMCL. 125 postes de travail ont pu être acquis, 416 formations à des outils bureautiques ou spécifiques ont été réalisées ou sont en cours ainsi que 18 formations de formateurs (bureautique et bases de donnée Access, création de site web, Oracle) Sur le plan de la supervision du projet dans son ensemble, chaque requête est suivie avec précision dans son déroulement.

Il manque peut être une vision globale, une forme de chronogramme de l'ensemble des actions en cours avec leur situation budgétaire, comptable, et opérationnelle précise, en terme de prévisions et de réalisation. Il sera donc opportun de doter l'UGP d'un outil de type MS Project pour aider à bâtir et maintenir cette vision d'ensemble. Cela permettra d'avoir une évaluation permanente.

Pour ce qui concerne l'axe budgétaire et comptable, les chiffres présentés ci-dessous prennent en compte :

- les liquidations lorsque le paiement est effectué ;
- les engagements de dépense lorsque la commande est passée mais non soldée ;
- ou les autorisations de dépenses ou de la SMCL lorsque les marchés ne sont pas encore attribués de manière à coller au plus près à la réalité.

Sur ces bases, le tableau des engagements / prévisions dressé à la fin de l'année 2008 (c'est-à-dire à mi parcours du projet) s'établit de la façon suivante:

	Au 31 décembre 2008				
Résultat	Budget mobilisé (dépensé et engagé)	Budget qui aurait dû être dépensé selon DTF	% mobilisé / prévu	Budget total alloué	% total
Equipement	938 516,01 €	1 404 130,26 €	67%	2 216 797,00€	42%
Formations	202 471,03 €	240 000,00 €	84%	480 000,00€	42%
CPF/ENA	104 809,47 €	110 000,00 €	95%	110 000,00 €	95%

Le DTF prévoyait une acquisition plus rapide d'équipements au démarrage du projet. Le lancement effectif des opérations le 31 mai 2007 explique donc totalement le chiffre de 42 % d'avancement du projet sur sa durée totale, si l'on prend comme point de départ non pas la date de mise en œuvre portée à la CMO (octobre 2006) mais cet atelier de lancement (31 mai 2007).

Si l'on considère, comme c'est généralement le cas dans ce type de projets, que la fin prévue du projet représente la fin des accords de financement par la SMCL et non la fin de la dernière réception définitive, **le projet devrait donc pouvoir parvenir à ses résultats attendus dans les délais impartis avec le budget prévu.**

6.2 Efficacité

L'objectif spécifique du projet : « L'efficacité des administrations appuyées par le projet est améliorée » est défini en termes vagues et difficilement quantifiables.

Les huit services équipés au 31 décembre 2008 ont vu leurs performances améliorées mais à des degrés très divers :

La bureautique est largement utilisée même si l'organisation des dossiers et les hiérarchies de répertoires ne sont ni structurées ni administrées. Ce point doit être abordé lors des formations IT programmées et lorsque la nécessité s'en fera sentir.

La messagerie et Internet motivent beaucoup les utilisateurs, même si les causes de déconnexions intempestives, fréquentes et mal comprises, les perturbent.

Mais pour les outils spécifiques qui modifient les habitudes de travail, l'utilisation est globalement plus faible. Dans certains cas (Cadastré), l'utilisation des outils métiers (MapInfo) n'a pas vraiment démarré.

C'est un fait que les outils et logiciels informatiques de nature différentes n'intéressent pas toutes les personnes de la même manière suivant leur métier. Si les outils bureautiques (traitement de texte, navigateur web et messagerie principalement) sont d'une utilisation de plus en plus générale et banalisée et de ce fait susceptibles d'intéresser le plus grand monde, il n'en est pas de même pour les autres logiciels. Ils sont plus spécifiques de certaines facettes de certains métiers. Les outils d'analyse et de calcul, tableurs et bases de données, sont d'une utilisation beaucoup moins fréquente. De même les outils de communication, PAO et sites web sont moins largement utilisés.

C'est encore plus vrai pour les outils spécifiques qui touchent au cœur du métier et impactent fortement les habitudes de travail.

Il est donc nécessaire de cibler les formations aux seuls logiciels qui seront réellement utilisés et qui constituent un réel besoin. Le principe de toute technique est que les utilisateurs ne se servent que de ce dont ils ont besoin au quotidien et oublient rapidement le reste.

Mais il y a plus que cette nécessité d'utilisation au quotidien des outils mis en place. La peur de mal faire, la démotivation face aux petits problèmes quotidiens, la résistance au changement, sont autant de facteurs qui empêchent les utilisateurs de s'approprier les outils ce qui garantirait l'efficacité du projet.

Il est également nécessaire, pour limiter ces problèmes de mettre en place un réel accompagnement au démarrage que le projet n'assure pas suffisamment jusqu'à présent. Il faut peut être profiter de la relance du partenariat avec l'ENA pour combler ce vide ou trouver une autre solution. L'utilisation initialement prévue du Fonds d'expertise pose des problèmes de mise en œuvre et n'est pas adaptée à un accompagnement initial de base des utilisateurs finaux.

6.3 Durabilité

Certaines des hypothèses formulées pour permettre d'atteindre l'objectif du projet ne se vérifient pas complètement. Le budget de l'Etat burundais est en très forte augmentation, 92 % de la dette vient d'être effacée ce qui devrait augmenter les liquidités disponibles et permettre d'augmenter certaines dotations budgétaires.

En théorie, les services bénéficiaires d'un appui ont toute latitude pour demander lors de la préparation budgétaire l'inscription des lignes budgétaires pour les consommables et la maintenance des équipements. Ils peuvent, à l'instar du Ministère des Finances et du Ministère de la Fonction Publique recruter des contractuels spécialistes TIC sur des bases très supérieures aux grilles de salaires généralement appliquées. Mais cela reste à la discrétion des services qui doivent argumenter leur demande. La SMCL, au moment de l'approbation des requêtes, rappelle la nécessité pour les services bénéficiaires d'inscrire pour les exercices suivants les moyens nécessaires à la pérennisation de l'appui. Le projet lui même prévoit la dotation nécessaire pour la première année de fonctionnement. Les bénéficiaires n'ont donc en théorie qu'à reconduire la demande sur ces bases lors de la préparation budgétaire. Mais demander est une chose et obtenir en est une autre.

Sur le plan des moyens humains, une des grandes difficultés réside dans l'extrême rareté des compétences dans le domaine informatique. Le Rwanda voisin qui offre globalement des rémunérations, au moins trois fois supérieures aggrave le problème. Les bénéficiaires ont les plus grandes difficultés à recruter et conserver après leurs formations des "informaticiens qualifiés". Le responsable IT du Ministère du Plan et de la Reconstruction, ministère de tutelle du projet APIP, qui a bénéficié d'une formation dans le cadre de l'appui APIP à 4 Directions du Ministère, vient de quitter son emploi pour un poste de responsable IT au Centre Hospitalo Universitaire de Kamenge.

S'il semble nécessaire au moins à court terme que chaque service bénéficiaire d'un appui puisse se doter d'un responsable IT en charge des petits dépannages des utilisateurs, de l'inventaire et de la maintenance de premier niveau, il est moins évident que chacun doive se doter d'un personnel de très haut niveau en informatique. Il faut peut être suggérer, pour le moyen terme, la possibilité de mutualiser entre plusieurs ministères ce type d'expertise en particulier pour l'administration des réseaux. Les taux moyennement pratiqués sont de l'ordre d'un administrateur pour quelques serveurs (moins de 10) et un parc de 250 machines en régime normal.

7 MESURES ET RECOMMANDATIONS

Au niveau de la SMCL : Certains demandeurs se plaignent que la SMCL prend parfois des décisions à un niveau technique qui n'est pas de son ressort. L'équipe d'évaluation à mi-parcours a pu constater que la SMCL considère les remarques et observations avec un esprit constructif et une certaine bienveillance. La SMCL doit toutefois concentrer son analyse au niveau stratégique et d'opportunité des requêtes et éviter toute digression technique qui devrait être analysée en amont.

Elle doit veiller à ce que les conditions en amont mais aussi en aval des requêtes soient garanties.

Dans l'élaboration de leur requête, les demandeurs s'engagent le plus souvent à éliminer les matériels hors d'usage et non réparables. Mais cet engagement n'est pas suivi d'effet. En l'absence de directives nationales claires, la SMCL pourrait alors proposer que le projet récupère les matériels obsolètes pour les traiter selon une procédure à définir.

Au niveau de l'UGP d'APIP : L'arrivée du Responsable du volet Formations informatiques au projet APIP, le 20 janvier 2008 après le démarrage du projet a comblé un vide. Sa présence, ou une compétence équivalente, doit être maintenue pour toute la durée du projet. Elle devrait même être renforcée pour un accompagnement opérationnel sur le terrain au démarrage des interventions de APIP pour permettre une meilleure appropriation des outils par leurs utilisateurs.

Filtrer et limiter les formations Access qui n'est pas un outil bureautique utile à tous.

Répéter les tests d'évaluation pour mesurer l'évolutivité relative des capacités acquises par les utilisateurs.

Rechercher des formes de motivation pour les formations autres que les Per Diem qui induisent des demandes peu ou pas réellement objectives.

Le programme devrait également pouvoir s'appuyer plus librement et aisément sur les Fonds d'Etudes et d'Expertise existants. C'était d'ailleurs une recommandation initiale du programme que les termes de référence de la présente évaluation à mi-parcours nous demandaient expressément de vérifier. Il faut véritablement passer à l'acte et faire participer le délégué à la Cogestion de APIP et le volontaire responsable du volet formations informatiques aux SMCL de ces deux fonds.

Référencer, sur le site de la CTB, et pourquoi pas sur les sites des partenaires, le site Web que le projet a développé pour faire connaître son activité et les résultats atteints aux institutions et aux partenaires potentiels. Acheter un nom de domaine Internet pour un référencement direct sur Google par exemple.

Faire un constat qui peut déboucher sur une intervention directe d'APIP dans les cas simples ou proposer que soit diligentée une étude ou audit préalable.

Le niveau de performance n'est pas toujours suffisant. Au delà de la difficulté à utiliser les services du fonds d'expertise à des fins d'assistance au démarrage et d'accompagnement des utilisateurs durant la montée en charge, il faut compléter l'outil de formation par un accompagnement systématique au démarrage des projets appuyés jusqu'à appropriation suffisante par les utilisateurs.

Dans un même ordre d'idée, afin de garantir la durabilité des équipements les plus sensibles (serveurs et composants actifs des réseaux) les structures appuyées devraient pouvoir garantir à APIP la conformité électrique (isolement, terre, etc.) des réseaux où ces équipements seront raccordés. En cas de doute ou de difficulté particulière, APIP devrait pouvoir diligenter un rapide audit technique.

Analyser ou faire analyser le nouveau code des marchés publics du Burundi pour déterminer le type de marché le mieux adapté pour la fourniture des équipements informatiques afin de

raccourcir les délais d'approvisionnement jugés trop longs par les demandeurs. La procédure de Marchés à Commandes prévue dans le nouveau code des marchés publics (loi N° 1 du 4 février 2008) est une piste à étudier. Une autre alternative pourrait être de s'appuyer sur la suggestion approuvée le 22 octobre 2008 par le Comité des Partenaires de gérer Fonds d'Etude, Fonds d'Expertise et APIP selon la loi belge en matière de marchés publics.

Définir les dispositions à mettre en œuvre, en accord avec la réglementation des marchés publics pour corriger les effets pervers des fluctuations monétaires.

Pour la CTB siège et bureau de la Représentation : Améliorer la synergie avec les Fonds d'Etude, d'Expertise et d'Infrastructure.

Donner à APIP la possibilité de réaliser les constats et accompagnement au démarrage dans les cas simples ou de le faire réaliser.

La fin prévue du projet, en octobre 2010, devrait correspondre à la fin de l'acceptation des requêtes par la SMCL. Il restera à traiter les encours compte tenu des délais de marchés incompressibles. La durée de 48 mois prévue initialement conduirait alors à une clôture définitive autour du 30 mai 2011.

En conclusion : Il n'est pas prévu de prolonger la durée de vie du programme APIP, ni de le reconduire en l'état. Toutefois, à la fin du programme, des besoins spécifiques et limités, qui peuvent être considérés comme ponctuels, subsisteront probablement. Un projet comparable à APIP par certains points de vue trouverait alors sa place pour coordonner des micro projets « ponctuels » pour combler des vides, conduits malgré tout comme de véritables projets avec un phase préparatoire, une phase opératoire et une phase d'accompagnement jusqu'à appropriation suffisante des outils, ce qui deviendrait le résultat à atteindre. Toutefois il faudra veiller, si cette hypothèse est retenue, à définir avec précision, ce qui peut être pris en compte et ce qui ne doit pas l'être, pour éviter toute confusion avec d'autres programmes ou projets de plus grande envergure et toute divergence d'interprétation sur la nature des demandes éligibles.

8 NOUVEAU PLANNING (ANNEE N+1)

8.1 Planning des activités de l'année N+1

Référence	Attributaire	Désignation de la fourniture	Date signat	Ligne budg	Tx de change de l'€												Total Q2 2009	A programmer en Q3	A programmer en Q4	A programmer en 2010	
					Coût total		Janvier		Février		Mars		Total Q1 2009		Avril	Mai					Juin
					BIF	€	BIF	€	BIF	€	BIF	€	BIF	€							
DAO 06/07-176 lot 2	NET SA			A_01_01	3 987 881			3 987 881	2 658,59			3 987 881	2 658,59								
BC 23/2008	BUSTEC	Onduleur, config. Réseau & clé USB pour	5/8/08	A_01_01	4 280 000	4 280 000	2 656,03					4 280 000	2 656,03								
BC 27/2008	OSA	3 onduleurs pr le MSPLS	1/9/08	A_01_01	4 110 069			4 110 069	2 740,05			4 110 069	2 740,05								
BC 37/2008	USAN	Connexion Cadastre	30/10/08	A_01_01	1 100 000	1 100 000	686,31					1 100 000	686,31								
DAO 194 lot 13 (Aven)	Cal Bdi	Form info		A_03_02	4 759 200			4 759 200	3 172,80			4 759 200	3 172,80								
DAO 214 lot 1,2,5	BUSTEC	Equip	22/1/09	A_01_01	56 787 579			14 196 895	9 464,60	42 590 684	28 393,79	56 787 579	37 858,39								
DAO 215	OSA	Equip	19/1/09	A_01_01	97 297 530			97 297 530	64 865,02	97 297 530	64 865,02	97 297 530	64 865,02								
DAO 214 lot3	BUROFLASH	Equip		A_01_01	92 691 617			23 172 904	15 448,60	40 632 593	27 088,40	63 805 498	42 537,00	19 257,41			19 257,41				
DAO 214 lot 4	OSA	Form info		A_01_01	102 075 000					0	0,00	0	0,00	0,00		68 050,00	68 050,00				
07/07-177 lot 1	SIRTECH	Form info		A_03_01	49 893 645			0	0,00	49 893 645	33 262,43	49 893 645	33 262,43								
DAO 216 lot 1	BUSTEC	Form info		A_02_02	1 724 600	1 724 600	1 070,71					1 724 600	1 070,71								
DAO 216 lot 2	Soft Center	Form info		A_02_02	3 437 500	3 437 500	2 161,22					3 437 500	2 161,22								
DAO 216 lot 3	Soft Center	Form info		A_02_02	7 282 000	2 552 000	1 623,03	4 730 000	3 153,33			7 282 000	4 776,36								
DAO 216 lot 4	Soft Center	Form info		A_02_02	6 925 100			3 462 550	2 308,37	3 462 550	2 308,37	6 925 100	4 616,73								
DAO 216 lot 5	Soft Center	Form info		A_02_02	13 388 100			13 388 100	8 925,40	13 388 100	8 925,40	13 388 100	8 925,40								
DAO 216 lot 6	J.B. Muhakwa	Form info		A_02_02	2 905 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	1 936,67			1 936,67				
DAO 216 lot 7		Form info		A_02_02	23 210 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	15 473,33			15 473,33				
DAO 216 lot 8		Form info		A_02_02	19 200 000			19 200 000	12 800,00	19 200 000	12 800,00	19 200 000	12 800,00								
DAO 216 lot 9		Form info		A_02_02	4 500 000			4 500 000	3 000,00	4 500 000	3 000,00	4 500 000	3 000,00								
DAO 216 lot 10		Form info		A_02_02	18 800 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	12 533,33			12 533,33				
DAO 216 lot 11		Form info		A_02_02	850 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	566,67			566,67				
DAO 216 lot 12		Form info		A_02_02	425 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	283,33			283,33				
Equip info. et bureau EPISTAT, FONIC	dao 230			A_01_01	100 380 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	66 920,00			66 920,00				
Mise en réseau EPISTAT et FONIC	dao 231			A_01_01	62 820 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	41 880,00	0,00		41 880,00				
Formations EPISTAT et FONIC	dao à écrire			A_02_02	143 250 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	18 000,00	23 000,00	23 000,00	31 500,00	
Maintenance et réparations de matériel				A_01_01	70 500 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	2 000,00	9 000,00	9 000,00	20 000,00	27 000,00	0,00	0,00	
Equip infos et bur INSP + BBNC				A_01_01	258 810 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	86 270,00	86 270,00	86 270,00			
Mise en réseau INSP + BBNC				A_01_01	0			0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00			
Formations INSP + BBNC				A_02_02	16 500 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	11 000,00	11 000,00	11 000,00	11 000,00				
Maintenance + réparations matériel INSP				A_01_01	6 750 000			0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	4 500,00	4 500,00	4 500,00				
Dossiers Santé, Présidence, MACEA														0,00	0,00	0,00	0,00				
Equipements informatiques				A_01_01	171 588 000									114 392,00	114 392,00	114 392,00	114 392,00				
Mise en réseaux				A_01_01																	
Formations				A_02_02	18 300 000									6 100,00	6 100,00	6 100,00	6 100,00				
Formations en TIC				A_02_01	30 000 000					7 500 000	5 000,00	7 500 000	5 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	9 000,00	6 000,00			
TOTAL					1 398 527 821	13 094 100	8 197,30	58 419 499	38 946,33	278 465 103	185 643,40	349 978 702	232 787,03	61 050,75	126 800,00	308 312,00	496 162,75	148 370,00	23 000,00	31 500,00	
		Récapitulatif:		A_01_01	1 033 177 676	5 380 000	3 342,34	45 467 749	30 311,83	180 520 808	120 347,21	231 368 557	154 001,38	21 257,41	117 800,00	282 212,00	421 269,41	113 270,00	0,00	0,00	
				A_02_01	30 000 000	0	0	0	0	7 500 000	5 000,00	7 500 000	5 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	9 000,00	5 834,96	0	0	
				A_02_02	280 697 300	7 714 100	4 854,96	8 192 550	5 461,70	40 550 650	27 033,77	56 457 300	37 350,43	36 793,33	6 000,00	23 100,00	65 693,33	29 100,00	23 000,00	31 500,00	
				A_03_01	49 893 645	0	0,00	0	0,00	49 893 645	33 262,43	49 893 645	33 262,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
				A_03_02	4 759 200			4 759 200	3 172,80	0	0,00	4 759 200	3 172,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
				Total	1 398 527 821	13 094 100	8 197,30	58 419 499	38 946,33	278 465 103	185 643,40	349 978 702	232 787,03	61 050,75	126 800,00	308 312,00	496 162,75	148 204,96	23 000,00	31 500,00	

Afin d'éviter les erreurs de programmation financières observées en 2008, l'UGP a planifié, pour 2009, les dépenses relatives à des requêtes déjà en cours de discussion au 31/12/2008, ce qui devrait minimiser très fortement les risques.

8.2 Planning financier de l'année N+1

STATUTS	Mode de financement	Budget total	Cumul dépenses au 31/12/07	Cumul dépenses au 31/12/08	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	Total 2009
A MOYENS SPECIFIQUES									
A 01 Les administrations et services éligibles sont pourvus en équipements		2 216 797,00	20 570,70	249 442,73	154 001,38	421 269,41	113 270,00	315 000,00	1 003 540,79
A 01 01 Fonds d'équipements (et de formation spécialisée)	COGEST	2 216 797,00	20 570,70	249 442,73	154 001,38	421 269,41	113 270,00	315 000,00	1 003 540,79
A 02 Les fonctionnaires, utilisateurs des équipements fournis ont reçu une formation		480 000,00	2 206,13	28 066,50	42 350,43	74 893,33	34 934,96	23 000,00	175 178,72
A 02 01 Formation spécialisée des responsables en IT	COGEST	20 000,00	0,00	165,04	5 000,00	9 000,00	5 834,96	0,00	19 834,96
A 02 02 Formation liée à la fourniture d'équipements (hors formation en formation de base)	COGEST	460 000,00	2 206,13	27 901,46	37 350,43	65 893,33	29 100,00	23 000,00	155 343,76
A 03 Le CPF est renforcé pour améliorer la formation des utilisateurs		110 000,00	0,00	68 938,24	36 435,23	0,00	0,00	0,00	36 435,23
A 03 01 Fourniture de matériel informatique	COGEST	90 000,00	0,00	62 080,24	33 262,43	0,00	0,00	0,00	33 262,43
A 03 02 Mise à niveau / recyclage des formateurs du CPF	COGEST	20 000,00	0,00	6 858,00	3 172,80	0,00	0,00	0,00	3 172,80
SOUS TOTAL : MOYENS SPECIFIQUES		2 806 797,00	22 776,83	346 447,47	311 572,70	571 056,07	183 139,92	361 000,00	1 215 154,74
Z 01 Général means									
Z 01 01 1 Expert international Delco	REGIE	592 800,00	153 506,40	136 796,74	36 452,14	36 993,25	36 993,25	36 993,25	147 431,89
Z 01 02 1 Directeur d'intervention (local)	REGIE	19 200,00	5 986,03	3 750,84	978,63	1 000,00	1 000,00	1 000,00	3 978,63
Z 01 03 1 Comptable projet	REGIE	43 200,00	6 732,48	6 011,64	1 720,25	1 793,00	1 793,00	2 426,53	7 732,78
Z 01 04 1 Secrétaire	REGIE	24 000,00	3 113,82	2 816,61	841,85	880,00	880,00	1 173,33	3 775,18
Z 01 05 2 Chauffeurs	REGIE	38 400,00	4 042,25	4 124,70	1 157,05	1 166,00	1 166,00	1 554,67	5 043,72
Z 01 06 Appui gardiens	REGIE	3 360,00	2 447,79	1 022,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 07 2 Véhicules	REGIE	40 000,00	33 223,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 08 5 Ordinateurs, imprimantes et onduleurs	REGIE	10 000,00	6 483,33	0,00	0,00	2 600,00	916,67	0,00	3 516,67
Z 01 09 Mobiliers	REGIE	6 000,00	4 173,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 10 1 Photocopieur scanner	REGIE	4 000,00	1 537,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 11 3 Climatiseurs	REGIE	6 000,00	2 089,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 12 Aménagement des bureaux	REGIE	3 000,00	1 941,57	-266,87	-40,72	0,00	0,00	0,00	-40,72
Z 01 13 Fonctionnement véhicules	COGEST	22 300,00	8 283,11	6 606,09	1 892,98	1 575,00	1 575,00	1 575,00	6 617,98
Z 01 14 Location bureaux	REGIE	40 000,00	7 650,00	6 703,00	799,45	5 246,87	3 369,61	3 433,81	12 849,73
Z 01 15 Maintenance équipements	COGEST	2 600,00	119,13	533,13	251,08	0,00	0,00	0,00	251,08
Z 01 16 Télécommunication et internet	COGEST	9 700,00	2 513,00	1 962,96	498,81	630,00	630,00	630,00	2 388,81
Z 01 17 Fournitures	COGEST	11 400,00	3 479,00	2 903,43	751,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	3 901,00
Z 01 18 Perdiem	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 19 Atelier d'information, de démarrage	COGEST	1 000,00	999,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 20 SMLC	REGIE	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 21 Consultances ponctuelles, Marchés publics, expertises informatiques	REGIE	12 000,00	2 728,33	2 358,71	489,32	1 104,61	900,00	1 104,61	3 598,54
Z 01 22 Evaluation à mi parcours	REGIE	16 000,00	0,00	0,00	16 000,00	0,00	0,00	0,00	16 000,00
Z 01 23 Evaluation finale interne	REGIE	16 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 24 Audits	REGIE	5 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z 01 25 Imprévus	REGIE	5 000,00	0,00	0,00	238,04	357,06	357,06	357,06	1 309,22
Z 01 27 Volontaire		0,00	0,00	-1 941,57	28,53	0,00	0,00	0,00	28,53
Z 02 Solde de formulation	REGIE	11 643,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOUS TOTAL : MOYENS GENERAUX		943 203,00	251 048,93	173 381,97	62 058,40	54 395,78	50 630,59	51 298,25	218 383,03
TOTAL GENERAL		3 750 000,00	273 825,76	519 829,44	373 631,10	625 451,85	233 770,51	412 298,25	1 433 537,77
Total Régie		896 203,00	235 655,16	161 376,36	20 908,49	12 563,53	8 798,34	8 150,48	205 224,16
Total Cogestion		2 853 797,00	38 170,60	358 453,08	352 722,62	612 888,32	224 972,17	404 147,78	1 228 313,61

9 CONCLUSIONS

9.1 Activités et Finances

Les activités sont bien lancées mais le niveau de décaissement ne traduit pas l'importance des requêtes en cours de traitement.

9.2 Critères de suivi

9.2.1 Efficience

Le projet a maintenant atteint son régime de croisière.

Le projet est réalisé dans son ensemble à 42 % des résultats attendus, même si les déboursements ne sont pas tous exécutés à la fin de l'année 2008.

Sur le plan humain, l'arrivée du volontaire chargé des formations, a comblé un besoin évident. Il est clair que cette fonction clé pour le bon fonctionnement du projet doit être maintenue dans l'UGP pour toute la durée du projet.

Le manque le plus important réside dans la faiblesse de l'accompagnement au démarrage. Il faut certainement profiter de la relance du partenariat avec l'ENA pour combler ce vide ou trouver une autre solution avec le recours ponctuel à de l'expertise / formation locale. L'utilisation initialement prévue du Fonds d'expertise pose des problèmes de mise en œuvre et n'est pas adaptée à un accompagnement initial de base des utilisateurs finaux.

9.2.2 Efficacité

L'objectif spécifique du projet : « L'efficacité des administrations appuyées par le projet est améliorée » est définie en termes vagues et difficilement quantifiables.

Pour la plupart des bénéficiaires du projet APIP l'objectif spécifique du projet, d'améliorer leur efficacité est atteint.

9.2.3 Durabilité

L'évolution du budget 2009 et l'annulation de 92% de la dette extérieure du Burundi par le FMI créent un contexte favorable à la prise en charge des acquis des projets par les bénéficiaires pour l'avenir. Mais rien n'est encore acquis et le contexte général de pénurie de moyens humains qualifiés reste problématique.