



RAPPORT ANNUEL

PROJET D'APPUI A LA FORMATION DE LA POLICE NATIONALE DU BURUNDI

VERSION 01
10 MARS 2008

1.1.1 Table des matières

1	Fiche projet	<u>3</u>
2	Situation actuelle en bref	4
3	Bilan de la planification des activités.....	5
	3.1 <i>Aperçu des activités</i>	5
	3.2 <i>Analyse de la planification des activités.....</i>	8
4	Bilan des finances	10
	4.1 <i>Aperçu des dépenses par rapport au planning financier.....</i>	10
	4.2 <i>Analyse du planning financier.....</i>	<u>15</u>
5	Suivi des indicateurs	18
	5.1 <i>Objectif spécifique</i>	19
	5.2 <i>Résultats.....</i>	
	5.3 <i>Évolution des indicateurs).....</i>	20
6	Appréciation des critères de suivi	22
	6.1 <i>Efficience.....</i>	22
	6.2 <i>Efficacité</i>	23
	6.3 <i>Durabilité.....</i>	24
7	Mesures et recommandations	25
	7.1 <i>Synthèse des critères d'appréciation.....</i>	25
	7.2 <i>Recommandations.....</i>	26
8	Nouveau planning (année n+1)	27
	8.1 <i>Planning des activités de l'année N+1.....</i>	27
	8.2 <i>Planning financier de l'année N+1.....</i>	30
9	Conclusions.....	32
	9.1 <i>Activités et Finances.....</i>	32
	9.2 <i>Critères de suivi.....</i>	32
	9.2.1 <i>Efficience.....</i>	32
	9.2.2 <i>Efficacité</i>	32
	9.2.3 <i>Durabilité.....</i>	32
	9.3 <i>Avis de la SMCL sur les recommandations</i>	
	9.3.1 <i>Recommandations relatives au planning des activités.....</i>	
	9.3.2 <i>Recommandations relatives au planning financier</i>	
	9.3.3 <i>Recommandations relatives au Cadre logique.....</i>	
	9.3.4 <i>Autres recommandations.....</i>	

Projet d' Appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi

Code Navision	NI 19910/12
N° CTB	BDI 04 02311
Date de signature de la convention spécifique	9 Novembre 2005
Date de signature de la Convention de Mise en Œuvre de la prestation de coopération	9 Janvier 2006
Date de démarrage du projet	20 Septembre 2006
Durée de l'intervention	3 ans
Secteur d'intervention	Consolidation de la société (sécurité)
Budget	3 374 806 euros
Ministère de tutelle	Ministère de la Sécurité publique
Direction du projet	- Directeur d'Intervention: OPC2 Thaddée Ndikumana - Déléguée à la cogestion: Céline Manceau (depuis le 15 Août 2007).
Bénéficiaires	Police Nationale du Burundi
Localisation géographique	Projet implanté à Bujumbura. Cadre de l'intervention : national
Composition du SMCL	<p>- Représentant de la Direction Générale de la PNB.</p> <p>- Représentant du Ministère de la planification, du développement et de la reconstruction nationale.</p> <p>- Représentant du Ministère de la sécurité publique</p> <p>- Représentant Résident de la CTB, Coordonnateur du projet</p> <p>- Représentant du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération internationale, président et ordonnateur du projet</p> <p>- Attaché de la Coopération Internationale</p>
 	

Présentation du projet :

Le corps actuel de la PNB, estimé à environ 20,000 hommes, est très disparate et composé d'éléments ayant des historiques, des compétences, des capacités et des formations extrêmement diverses. Outre cette grande disparité, les effectifs constituant le corps de la PNB aujourd'hui n'ont, pour la plupart, pas le profil, l'expérience et les compétences nécessaires pour la police de demain au Burundi. L'intervention vise à appuyer la nouvelle PNB à devenir une police civile, proche et aux services du citoyen. La mise en place de structures et de programmes de formation est un des moyens de contribuer à cet objectif. L'intervention vise donc à mettre en œuvre un programme de formation en cours d'emploi pour tout le corps de la police nationale du Burundi. Dans le but d'avoir un impact rapide sur la population du Burundi, et étant donné l'impossibilité de prévoir une formation classique pour l'entièreté du corps, une approche modulaire, flexible et cadrée a été développée. Cette approche de module individuel d'une semaine pouvant être donnée de façon plus ou moins flexible en fonction de paramètres variables (disponibilité des centres de formation, des modules, nombres de formateurs...) permet également de régulièrement adapter la stratégie en fonction des priorités de la police mais également des expériences des cours déjà donnés.

Objectif général

La police Nationale du Burundi fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de tous les citoyens.

Objectif spécifique

Le niveau des connaissances de base et les attitudes nécessaires pour exercer les fonctions de la police civile, au service du citoyen, sont améliorés.

Résultats

- * La préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi (planning – modules – communication) est effectuée.
- * Des instructeurs sont formés pour dispenser les formations continues en cours d'emploi à l'entièreté du corps.
- * L'organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisées
- * Un système de suivi et de monitoring des formations en cours d'emploi est préparé et mis en œuvre
- * Une stratégie de formation à moyen terme est développée .

2 SITUATION ACTUELLE EN BREF

La Police Nationale du Burundi (PNB), telle que définie par la loi N° 1/023 du 31 décembre 2004 portant création, organisation, mission, composition et fonctionnement de la PNB, a été créée suite à l'Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi du 28 Août 2000 et les accords de cessez-le-feu qui le complètent.

Avant la création de la PNB, les effectifs des corps de police étaient évalués à environ 2 300 et n'étaient déployés qu'au niveau des provinces et de quelques communes urbaines. Aujourd'hui, ils sont estimés à environ 18.000 et sont déployés au niveau de toutes les communes du Burundi. Le nouveau corps de la PNB rassemble plusieurs unités ayant des expériences, compétences, niveau de formation et trajectoires historiques différents (l'ex-Police de Sécurité Publique, les ex-Forces armées burundaises, l'ex-police judiciaire des parquets, les ex Partis et Mouvements Politiques Armés) qui n'ont pas, pour la plupart, le profil, l'expérience ni les compétences nécessaires pour la police de demain. Les besoins de la PNB en infrastructure, équipement, formation sont par ailleurs importants et non totalement couverts.

Aussi, le projet d'Appui à la formation de la PNB s'inscrit-il dans un contexte de réformes structurelles intervenant dans une période de transition post-conflit, contexte évolutif impliquant des bouleversements multiples et de nombreux défis à relever afin que l'objectif de la mise en place d'une police civile au service du citoyen soit atteint.

L'année 2007 est caractérisée par une situation sécuritaire difficile en raison de la rupture des accords de cessez-le feu signés en septembre 2006 avec le mouvement FNL (dernier mouvement de rébellion actif) et d'une augmentation du phénomène de criminalité dans le pays. Malgré une vraie volonté de la PNB de s'engager dans la voie des réformes, ces dirigeants ne peuvent maîtriser les « dérapages » de certains de ces membres, que ne manquent de relever les media. Compte-tenu du blocage du parlement, les enjeux autour des questions de police échappent à la sphère politique institutionnelle et font l'objet de débats essentiellement critiques dans la sphère civile. Ce déficit en terme d'image dont souffre la police affecte les relations de confiance avec la population, relations de confiance pourtant indispensables à la police de proximité que veut mettre en place la PNB.

De nombreux décrets et ordonnances ministérielles ont été pris en 2007¹ entraînant des changements institutionnels importants. Les principaux portent sur la création d'un Ministère de la Sécurité Publique, la réorganisation de la Direction Générale de la PNB et la création d'un Commissariat chargé de la Formation. Par ailleurs de nombreuses nominations de hauts cadres et au grade d'officiers et de brigadiers sont intervenues en 2007.

D'autre part, la vie du projet a été marquée par le départ le 30 Juillet 2007 de Toni Dohogne, délégué à la cogestion, remplacé le 16 Août 2007 par Céline Manceau.

¹ Décret N°100/141 du 12 Avril 2007 portant nomination des hauts cadres au service National de Renseignement, Décret N°100/176 du 7 Juin 2007 portant nomination aux grades de certains officiers de la PNB, Ordonnance Ministérielle N° 530/592 du 13 Juin 2007 portant nomination aux grades de certains brigadiers de la PNB, Décret N° 100/276 du 27 Septembre 2007 portant organisation, Mission et Fonctionnement de la Direction Générale de la Police Nationale du Burundi, Décret n°100/314 du 14 Novembre 2007 portant nomination du Ministre de la sécurité Publique, Décret N°100/360 du 13 Décembre 2007 portant nomination de certains cadres de la Direction Générale de la Police Nationale du Burundi

3 BILAN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

3.1 Aperçu des activités

Planning d'activités 2007													
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	
Résultat 1 : la préparation opérationnelle des formations continue en cours d'emploi est effectuée													
Act 1 : ateliers de communication													
Act 2 : séances d'information dans les unités (143 postes + commissariats provinciaux + polices spécialisées + ...)													
Act 3 : développement didactique et / ou mise à jour des modules de cours (18 tronc communs et 8 cours spécialisés modifié le 13.06.07 par 6 modules du tronc commun et 2 modules spécialisés)													
Act 4 : préparation du plan de mise en œuvre des formations													
Act 5 : inspection des infrastructures de formations (interne et externe à la PNB)													
Act 6 : finalisation des inventaires de matériels nécessaires et achat équipements pédagogiques de base)													
Act 7 :préparation du concept d' « accompagnateurs » de formation au niveau des postes (annulé le 13.06.07)													
Résultat 2 : des formateurs sont formés pour dispenser les formations continue en cours d'emploi à l'entièreté du corps													
Act 1 : préparation des matériels didactiques pour les formateurs													
Act 2 : préparation et développement du/des modules de formation des formateurs													
Act 3 : définition des critères de sélection et sélections des formateurs													
Act 4 : formations des formateurs (récurrentes en fonction des besoins) (appui police fédérale belge dans MG)					Pédagogie	MODULE 1							
Act 5 : organisation et mise en œuvre de cours tests pour chaque module et validation													

Résultat 3 : L'organisation pratique , la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisées												
Act 1 : organisation du positionnement et des déplacements des formateurs vers les centres d'instruction												
Act 2 : "incitants" pour stagiaires												
Act 3 : préparation des matériaux de base pour les cours (stagiaires)												
Act 4 : les formateurs dispensent les cours												
Act 5 : évaluation et rapportage des cours (par les stagiaires et les formateurs)												
Act 6 : organisation de séminaire de formation pour les cadres supérieurs de la police nationale du Burundi												
Résultat 4 : un système de suivi et de monitoring des formations en cours d'emploi est préparé et mis en œuvre												
Act 1 : mise au point d'un système performant de suivi intégré dans une banque de données												
Act 2 : développement et mise en œuvre d'un système de rapportage administratif												
Act 3 : suivi et monitoring des formations sur le terrain sur le plan quantitatif et qualitatif												
Act 4 : adaptation de la méthodologie, de l'organisation et des contenus des modules en fonction des expériences et des évaluations												
Résultat 5 : une stratégie de formation à moyen terme est développée												
Act 1 : initier un processus de réflexion sur la formation sur base des expériences des formation en cours, pour l'intégrer dans un processus de formation continu au profit des cadres et agents de la PNB												
Act 2 : appui conceptuel au développement d'une stratégie de formation												
Act 3 : organisation d'un séminaire stratégique sur la formation policière												
Moyens globaux : Assistance technique, Equipement, M&E, fonctionnement												
Assistance technique et monitoring ponctuelle Police Fédérale belge												
Réhabilitation des centres de formation												

BILAN CHIFFRE DES FORMATIONS ET SEMINAIRES 2007*									
	Bénéficiaires	Janvier	juin-juillet 07	Aôut-sept 07	sept-07	oct-07	nov-07	déc-07	Effectif total
Formation Module 1	Agents				545	1240	1502	1164	4451
	Brigadiers				414	298	214	85	1011
	Total agents+brigadiers ²				959	1538	1716	1249	5.462
	Officiers ³				167	321	442	0	930
	Total module1				1126	1859	2158	1249	6392
	Formation en informatique	Brigadiers et officiers		15	15				15
Séminaire de formation des Hauts cadres de la Police	Officiers	48							48
Séminaire de formation des officiers du cadre intermédiaire sur la police de proximité et leadership	Officiers						95		95
TOTAL									6585
Séminaire café de presse sur la police de proximité (nbre de participants)	Hauts cadres de la police, société civile, bailleurs et organisations internationales						100		100

* Les formations de formateurs ne sont pas incluses dans ce tableau : 75 instructeurs ont suivi une formation pédagogique en Avril 2007 et 25 instructeurs ont été formés au module 1.

² Les agents et brigadiers ont été formés ensemble à l'Ecole des Brigadiers de Muramvya.

³ Les officiers ont été formés au Centre suédois de Bujumbura et au Grand Séminaire de Gitega.

3.2 Analyse de la planification des activités

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

La planification des activités 2007 établie en 2006 reposait sur l'hypothèse de la disponibilité des infrastructures de formations permettant que les modules de cours soient dispensés. Il était en effet prévu la formation de 1.200 stagiaires par semaine répartis sur 6 îlots de formation.

La non-disponibilité des îlots de formation a eu un impact sur la planification des activités (développement et dispense des modules de cours) qui a fait l'objet de plusieurs réadaptations lors des réunions du comité de concertation en date du 15 Décembre 2006, 27 Avril 2007 et 25 Juillet 2007. Pour que les formations puissent démarrer, une ligne budgétaire « Réhabilitation des centres de formation » a été créée en mai 2007 (par le débit de 100.000 euros sur la ligne AO 302 et 100.000 euros sur la ligne A0 303) afin de réhabiliter l'Ecole des Brigadiers de Muramvya et de finaliser les travaux des îlots de Cibitoke et Bururi. Une modification de l'avenant au DTF est par ailleurs intervenue en date du 13 Juin 2007.

Plusieurs scénarios possibles ont été élaborés qui peuvent être résumés comme suit :

Scénarios	Nombre de stagiaires formés/semaine	Nombre de semaines de cours/module	Nombre de modules dispensés sur la durée du projet (90 semaines)	Nombre de modules dispensés en 2007
Worst case (Muramvya)	400	50	1,8	1
Middle case (Muramvya + 2 îlots)	800	25	3,6	1
Best case (Muramvya + 4 îlots)	1200	16	5,6	2

Les formations au module 1 qui, dans la précédente planification, devaient commencer sur les 3 sites de formation au mois d'Août 2007 ont effectivement démarré le 3 Septembre 2007 pour les agents et brigadiers à l'EBPO de Muramvya et, en ce qui concerne les officiers, le 17 Septembre, dans des salles louées par le projet à Gitega et Bujumbura. La finalisation des travaux sur les îlots de Cibitoke et Bururi n'a malheureusement pu être faite en raison d'un litige opposant la Hollande (maître d'ouvrage) aux entrepreneurs burundais. Jusqu'à présent, la direction du projet AFPNB attend la remise officielle de ces îlots afin de pouvoir y démarrer les formations. La formation des agents et brigadiers ne se déroulent pour l'instant que sur 1 site, l'Ecole des Brigadiers de Muramvya.

Explication succincte des écarts éventuels par rapport à la planification

Les circonstances extérieures décrites plus haut ont un impact direct sur la planification des activités établie par le projet :

⇒ La formation au module 1 se déroule sur une période plus longue que prévue compte tenu qu'un seul centre de formation est pour l'instant fonctionnel.

⇒ Les développements des modules suivants et leur mise en œuvre se trouve retardés. Il est en effet important qu'un module soit développé peu de temps avant sa mise en œuvre pour qu'il soit adapté aux besoins en formation de la PNB et prenne en compte la disponibilité des formateurs et l'évolution législative du pays. En conséquence de quoi, la préparation du module 2 prévue au mois de Septembre 2007 et la formation des formateurs au module 2 prévue au mois de Novembre 2007 ont été reportés en 2008.

Autres écarts sur la planification :

⇒ 2 séminaires destinés aux officiers du cadre intermédiaire animés par des experts belges devaient se tenir à Bujumbura et Gitega au mois de Juillet 2007. Compte-tenu du départ du délégué à la cogestion au mois de Juillet 2007, cette activité a été effectuée par son successeur au mois de Décembre 2007.

⇒ Le démarrage des formations n'a pas fait l'objet d'un lancement officiel au mois de Septembre 2007 conformément au souhait du Représentant Résident de la CTB qui préférait attendre les premiers résultats des formations avant de médiatiser l'évènement. Le lancement officiel a été fait sous la forme d'un café de presse qui s'est tenu le 29 Novembre 2007 à l'hôtel Source du Nil.

Estimation de l'incidence des écarts sur les résultats :

Les écarts de planification vont principalement avoir des incidences sur les résultats suivants :

Résultats	Indicateurs de résultats
R1. La préparation opérationnelle des formations continues est effectuée	6 modules du tronc commun et 2 modules de spécialisation sont préparés et validés.
R3. L'organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont assurées	Nombre de modules dispensés par an selon disponibilité des centres de formation, des bénéficiaires et du suivi logistique de la PNB.

4 BILAN DES FINANCES

4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier

Tableau 1 : Taux de déboursement de la prestation de l'année sous revue

RESUME FINANCIER						
Source de financement	Budget annuel prévu année N-1	Budget cumulé	Dépenses réelles de l'année 2007	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement de l'année	Taux de déboursement cumulé
Contribution belge directe	1.050.600 euros	3.374.800 euros	470.583,16 euros	644.686,33 euros	13,944 %	18 %
Contribution Etat partenaire	-	1.350.000 euros	-	-	-	-
Contribution Fonds de contrepartie	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-

Tableau 2 : Budget 2007 détaillé par résultats et lignes budgétaires

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0402311								
Project Title : SSR (Réforme Police Locale)								
Budget Version: C02 Year to month : 31/12/2007								
Currency : EUR								
YtM : Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing								
	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2006	Expenses 2007	Total	Balance	% Exec
A MOYENS SPECIFIQUES			2.071.306,01	4.341,94	187.509,69	191.851,63	1.879.454,38	9%
01 Préparation opérationnelle des formations continue en			158.313,00	3.120,70	5.059,08	8.179,78	150.133,22	5%
01 Ateliers de communication			COGES 5.143,00	0,00	253,24	253,24	4.889,76	5%
02 Séances d'information dans les unités (143 postes +			COGES 3.600,00	0,00	2.844,36	2.844,36	755,64	70%
03 Développement didactique et/ou mise à jour des modules			REGIE 101.400,00	0,00	496,41	496,41	100.903,59	0%
04 Préparation du plan de mise en oeuvre des formations			COGES 3.270,00	0,00	75,44	75,44	3.194,56	2%
05 Inspection des infrastructures de formations (interne et			COGES 900,00	889,85	828,14	1.717,99	-817,99	191%
06 Finalisation des inventaires de matériels nécessaires et			REGIE 44.000,00	2.230,85	561,49	2.792,34	41.207,66	6%
07 Préparation du concept d'accompagnateur de formation au			COGES 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
02 Formateurs sont formés pour dispenser les formations			405.200,00	0,00	27.092,42	27.092,42	378.107,58	7%
01 Préparation du matériel didactique pour les formateurs			COGES 25.200,00	0,00	6.616,57	6.616,57	18.583,43	26%
02 Préparation et développement du/des module(s) de			COGES 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
03 Définition des critères de sélection et sélection des			COGES 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
04 Formation des formateurs (récurrentes en fonction des			COGES 260.000,00	0,00	19.566,11	19.566,11	240.433,89	8%
05 Organisation et mise en oeuvre de cours tests pour			COGES 120.000,00	0,00	909,74	909,74	119.090,26	1%
03 Organisation pratique, la mise en oeuvre et le suivi des			1.469.943,00	151,67	145.321,44	145.473,11	1.324.469,89	10%
01 Organisation du positionnement et des déplacements des			COGES 48.000,00	0,00	10.027,51	10.027,51	37.972,49	21%
02 Déplacement et déploiement des stagiaires vers les			COGES 676.600,00	0,00	76.424,44	76.424,44	600.175,56	11%
03 Préparation des matériaux de base pour les cours			COGES 592.486,00	0,00	26.854,27	26.854,27	565.631,73	5%
04 Les formateurs dispensent les cours			COGES 102.857,00	0,00	18.635,80	18.635,80	84.221,20	18%
05 Evaluation et rapportage des cours (par les stagiaires et			COGES 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
06 Organisation de séminaire de formation pour les cadres			COGES 50.000,00	151,67	13.379,42	13.531,09	36.468,91	27%
			REGIE 1.090.900,00	107.385,17	181.020,35	288.405,52	802.494,48	26%
			COGEST 2.283.906,01	21.869,73	289.562,81	311.432,54	1.972.473,47	14%
			TOTAL 3.374.806,01	129.254,90	470.583,16	599.838,06	2.774.967,95	18%



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0402311

Project Title : **SSR (Réforme Police Locale)**Budget Version: **C02**

Year to month : 31/12/2007

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2006	Expenses 2007	Total	Balance	% Exec
04 Un système de suivi et de monitoring des formations en			12.350,00	1.069,67	1.479,67	2.549,24	9.800,76	21%
01 Mise au point d'un système performant de suivi intégré		COGES	3.000,00	1.069,67	1.012,83	2.082,40	917,60	69%
02 Développement et mise en oeuvre d'un système de		COGES	5.750,00	0,00	334,28	334,28	5.415,72	6%
03 Suivi et monitoring des formations sur le terrain sur le plan		COGES	3.600,00	0,00	132,56	132,56	3.467,44	4%
04 Adaptation de la méthodologie, de l'organisation et des		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
05 Une stratégie de formation à moyen terme est			25.500,00	0,00	8.557,08	8.557,08	16.942,92	34%
01 Initier un processus de réflexion sur la formation sur base		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
02 Appui conceptuel a udéveloppement d'une stratégie de		COGES	21.500,00	0,00	8.557,08	8.557,08	12.942,92	40%
03 Organisation d'un séminaire stratégique sur la formation		COGES	4.000,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	0%
Z GENERAL MEANS			1.303.500,00	124.912,96	283.073,47	407.986,43	895.513,57	31%
01 General Means			1.303.500,00	124.912,96	283.073,47	407.986,43	895.513,57	31%
01 AT DELCO		REGIE	540.000,00	59.023,41	131.567,10	190.590,51	349.409,49	35%
02 AT et monitoring Police Fédérale Belge		REGIE	167.700,00	0,00	20.907,69	20.907,69	146.792,31	12%
03 Personnel local (incl. primes DI)		REGIE	64.800,00	1.172,67	11.786,24	12.958,91	51.841,19	20%
04 Personnel local (incl. primes DI)		COGES	7.200,00	1.108,62	3.097,35	4.205,97	2.994,03	58%
05 Fonctionnement projet		REGIE	8.000,00	868,23	70,48	938,71	7.061,29	12%
06 Fonctionnement projet		COGES	116.300,00	7.843,91	25.001,42	32.845,33	83.454,67	28%
07 Equipement bureau projet		REGIE	85.000,00	44.090,11	14.157,76	58.247,87	26.752,13	69%
08 Equipement bureau projet		COGES	35.500,00	10.806,11	20.423,66	31.229,77	4.270,23	88%
09 Monitoring et Evaluation		REGIE	80.000,00	0,00	1.473,18	1.473,18	78.526,82	2%
10 Réhabilitation des centres de formation de Muramvya,		COGES	199.000,00	0,00	54.588,59	54.588,59	144.411,41	27%
		REGIE	1.090.900,00	107.385,17	181.020,35	288.405,52	802.494,48	26%
		COGEST	2.283.906,01	21.869,73	289.562,81	311.432,54	1.972.473,47	14%
		TOTAL	3.374.806,01	129.254,90	470.583,16	599.838,06	2.774.987,95	18%



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0402311 Printed on Wednesday, March 05, 2008

page: 2

Tableau 3 : Budget 2007 détaillé par trimestres.

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI0402311												
Project Title : SSR (Réforme Police Locale)												
Budget Version : C01 Year to month : 31/12/2007												
Currency : EUR												
YtM : Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing												
2007												
Status	Fin Mode	Amount	2006	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
A MOYENS SPÉCIFIQUES		2.071.306,01	4.341,94	11.758,11	20.901,14	33.027,44	121.822,99	187.609,09	191.851,63	1.879.454,38	9%	
01 Préparation opérationnelle		158.313,00	3.120,70	1.085,20	2.964,15	109,03	900,72	5.059,09	8.179,78	150.133,22	5%	
01 Ateliers de communication	COGEST	5.143,00	0,00		253,24			253,24	253,24	4.889,76	5%	
02 Séances d'information dans	COGEST	3.600,00	0,00	491,96	2.352,40			2.844,36	2.844,36	756,64	79%	
03 Développement didactique	REGIE	101.400,00	0,00	100,00			396,41	496,41	496,41	100.903,59	0%	
04 Préparation du plan de mise	COGEST	3.270,00	0,00				75,44	75,44	75,44	3.194,56	2%	
05 Inspection des	COGEST	900,00	889,85	493,24	318,62	16,39		828,14	1.717,99	-817,99	191%	
06 Finalisation des inventaires	REGIE	44.000,00	2.230,85		39,99	92,64	428,86	561,49	2.792,34	41.207,66	6%	
07 Préparation du concept	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%	
02 Formateurs sont formés		405.200,00	0,00	643,21	17.598,60	2.134,04	6.716,67	27.092,42	27.092,42	378.107,58	7%	
01 Préparation du matériel	COGEST	25.200,00	0,00			405,20	6.211,37	6.616,57	6.616,57	18.583,43	26%	
02 Préparation et	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%	
03 Définition des critères de	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%	
04 Formation des formateurs	COGEST	260.000,00	0,00	643,21	17.598,60	1.324,40		19.566,11	19.566,11	240.433,89	8%	
05 Organisation et mise en	COGEST	120.000,00	0,00			404,43	505,30	909,74	909,74	119.090,26	1%	
03 Organisation pratique, la		1.469.943,00	151,67	7.257,62		24.325,04	113.738,77	145.321,43	145.473,11	1.324.469,89	10%	
01 Organisation du	COGEST	48.000,00	0,00			3.642,65	6.384,86	10.027,51	10.027,51	37.972,49	21%	
02 Déplacement et	COGEST	676.600,00	0,00			8.973,32	67.451,12	76.424,44	76.424,44	600.175,56	11%	
	REGIE	1.090.900,00	107.385,17	28.760,32	85.347,80	25.187,47	41.724,76	181.020,35	288.405,52	802.494,48	26,00	
	COGEST	2.283.906,01	21.869,73	35.215,26	55.051,55	69.831,61	129.464,40	289.562,81	311.432,54	1.972.473,47	14,00	
	TOTAL	3.374.806,01	129.254,90	63.975,57	140.399,35	95.019,07	171.189,16	470.583,16	599.838,06	2.774.967,95	18,00	

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI0402311 Printed on 11/03/2008

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI0402311

Project Title : **SSR (Réforme Police Locale)**
 Budget Version : **C01**
 Currency : **EUR**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2006	2007				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				Q1	Q2	Q3	Q4				
03 Préparation des matériaux	COGEST	592.486,00	0,00			7.502,28	19.351,99	26.854,27	26.854,27	585.631,73	5%
04 Les formateurs dispensent	COGEST	102.857,00	0,00			4.206,79	14.429,01	18.635,80	18.635,80	84.221,20	18%
05 Evaluation et rapportage	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%
06 Organisation de séminaire	COGEST	50.000,00	151,67	7.257,62			6.121,80	13.379,42	13.531,09	36.468,91	27%
04 Un système de suivi et de		12.350,00	1.099,57	848,52	26,49	137,82	466,84	1.479,67	2.549,24	9.800,76	21%
01 Mise au point d'un système	COGEST	3.000,00	1.099,57	848,52	26,49	137,82		1.012,83	2.082,40	917,60	69%
02 Développement et mise en	COGEST	5.750,00	0,00				334,28	334,28	334,28	5.415,72	6%
03 Suivi et monitoring des	COGEST	3.600,00	0,00				132,56	132,56	132,56	3.467,44	4%
04 Adaptation de la	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%
05 Une stratégie de formation à		25.500,00	0,00	1.923,56	312,00	6.321,52		8.557,08	8.557,08	16.942,92	34%
01 Initier un processus de	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%
02 Appui conceptuel a	COGEST	21.500,00	0,00	1.923,56	312,00	6.321,52		8.557,08	8.557,08	12.942,92	40%
03 Organisation d'un séminaire	COGEST	4.000,00	0,00						0,00	4.000,00	0%
Z GENERAL MEANS		1.303.500,00	124.912,96	52.217,46	119.468,21	61.991,64	49.366,16	283.073,47	407.986,43	895.513,57	31%
01 General Means		1.303.500,00	124.912,96	52.217,46	119.468,21	61.991,64	49.366,16	283.073,47	407.986,43	895.513,57	31%
01 AT DELCO	REGIE	540.000,00	50.023,41	21.856,44	45.200,83	35.984,51	28.625,32	131.567,10	190.590,51	349.409,49	35%
02 AT et monitoring Police	REGIE	167.700,00	0,00	3.637,52	6.254,64	4.449,56	6.565,97	20.907,69	20.907,69	146.792,31	12%
03 Personnel local (incl. primes	REGIE	64.800,00	1.172,57	2.686,75	2.670,75	2.897,72	3.529,01	11.786,24	12.958,81	51.841,19	20%
	REGIE	1.090.900,00	107.385,17	28.760,32	85.347,80	25.187,47	41.724,76	181.020,35	288.405,52	802.494,48	26,00
	COGEST	2.283.906,01	21.869,73	35.215,26	55.051,55	69.831,61	129.464,40	289.562,81	311.432,54	1.972.473,47	14,00
	TOTAL	3.374.806,01	129.254,90	63.975,57	140.399,35	95.019,07	171.189,16	470.583,16	599.838,06	2.774.967,95	18,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI0402311 Printed on 11/03/2008

page: 2

4.2 Analyse du planning financier

Comparaison entre les dépenses et la programmation financière (Année N-1)**ETAT DES DEPENSES DE L'ANNEE 2007 COMPAREES AUX PREVISIONS EN Q4 2006**

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE(euro)	DEPENSES PREVUES 2007 (BIF)	DEPENSES PERIODE SOUS REVUE(BIF)	Taux d' Exécution/ prévisions	COMMENTAIRES
VOLET A: MOYENS SPECIFIQUES							
Résultat 1: Préparation opérationnelle des formations continue en cours d'emploi est effectuée							
A-01-01	Ateliers de communication	COGEST	5 143,00 €	2 720 000 BIF	405 184 BIF	14,90	Ateliers à répartir sur la durée du projet
A-01-02	Séances d'information dans les unités(143 postes+commissariats provinciaux+polices spécialisées +...)	COGEST	3 600,00 €	3 840 000 BIF	4 550 976 BIF	118,52	
A-01-03	Développement didactique et/ou mise à jour des modules de cours (6 troncs communs et 2 cours spécialisés)	REGIE	101 400,00 €	63 360 000 BIF	794 256 BIF	1,25	DTF initial : 18+8 modules à développer. Un seul module du tronc commun développé en 2007.
A-01-04	Préparation du plan de mise en œuvre des formations	COGEST	3 270,00 €	5 280 000 BIF	120 704 BIF	2,29	Préparation du plan de mise en œuvre sur 1 site au lieu des 6 prévus.
A-01-05	Inspection des infrastructures de formation (interne et externe à la PNB)	COGEST	900,00 €	0 BIF	1 325 024 BIF		Dépense justifiée par la nécessaire recherche de lieux pour la formation en 2007.
A-01-06	Finalisation des inventaires de matériels nécessaires et achat équipements pédagogiques de base)	REGIE	44 000,00 €	52 800 000 BIF	898 384 BIF	1,70	Achat d'équipement sur 1 seul site au lieu des 6 prévus.
A-01-07	Préparation du concept d'accompagnateur de formation au niveau des postes	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
Sous-total Résultat 1			158 313,00 €	128 000 000 BIF	8 094 528 BIF	6,32	
Résultat 2: Des Formateurs sont formés pour dispenser les formations continues en cours d'emploi à l'entière du corps							
A-02-01	Préparation du matériel didactique pour les formateurs	COGEST	25 200,00 €	13 440 000 BIF	10 586 512 BIF	78,77	
A-02-02	Préparation et développement du/des modules(s) de formation des formateurs	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
A-02-03	Définition des critères de sélection et sélection des formateurs	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
A-02-04	Formation des formateurs (récurrentes en fonction des besoins) (appui police fédérale belge)	COGEST	260 000,00 €	70 400 000 BIF	31 305 776 BIF	44,47	2 formations de formateurs au lieu des 3 prévues en 2007.
A-02-05	Organisation et mise en œuvre de cours tests pour chaque module et validation	COGEST	120 000,00 €	35 200 000 BIF	1 455 584 BIF	4,14	Mise en œuvre des cours tests sur 1 module au lieu des 26 prévus au DTF initial.
Sous-total Résultat 2			405 200,00 €	119 040 000 BIF	43 347 872 BIF	36,41	

Résultat 3: Organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisées

A-03-01	Organisation du positionnement et des déplacement des formateurs vers les centres d'instruction	COGEST	48 000,00 €	25 600 000 BIF	16 044 016 BIF	62,67	Déplacement que sur 3 sites au lieu des 6 prévus.
A-03-02	Déplacement et déploiement des stagiaires vers les différents centres d'instruction (invitation, transports, logements,...)	COGEST	676 600,00 €	372 480 000 BIF	122 279 104 BIF	32,83	Moins de stagiaires déployés que prévu.
A-03-03	Préparation des matériaux de base pour les cours (stagiaires)	COGEST	592 486,00 €	324 800 000 BIF	42 966 832 BIF	6,32	L'achat des matériaux se fait au fur et à mesure que se déroulent les formations.
A-03-04	Les formateurs dispensent les cours	COGEST	102 857,00 €	48 000 000 BIF	29 817 280 BIF	62,12	Moins de primes prévues.
A-03-05	Evaluation et rapportage des cours (par les stagiaires et les formateurs)	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
A-03-06	Organisation de séminaire de formation pour les cadres supérieurs de la police nationale du Burundi	COGEST	50 000,00 €	40 000 000 BIF	21 407 072 BIF	53,52	Séminaires à répartir sur la durée du projet
Sous-total Résultat 3			1 469 943,00 €	810 880 000 BIF	232 514 304 BIF	0,00 €	

Résultat 4: Un système de suivi et de monitoring des formations en cours d'emploi est préparé et mis en œuvre

A-04-01	Mise au point d'un système performant de suivi intégré dans une banque de données	COGEST	3 000,00 €	2 720 000 BIF	1 620 528 BIF	59,57	A développer sur toute la durée du projet
A-04-02	Développement et mise en œuvre d'un système de rapportage administratif	COGEST	5 750,00 €	9 280 000 BIF	534 848 BIF	5,76	A répartir sur la durée du projet et suppose la mise en place de cellules de suivi au sein de la PNB
A-04-03	Suivi et monitoring des formations sur le terrain sur le plan quantitatif et qualitatif	COGEST	3 600,00 €	1 440 000 BIF	212 096 BIF	14,73	A répartir sur la durée du projet
A-04-04	Adaptation de la méthodologie, de l'organisation et des contenus des modules en fonction des expériences et des évaluations	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
Sous-total Résultat 4			12 350,00 €	13 440 000 BIF	2 367 472 BIF	0,00 €	

Résultat 5: Une stratégie de formation à moyen terme est développée

A-05-01	Initier un processus de réflexion sur la formation sur base des expériences des formations en cours, pour l'intégrer dans un processus de formation continu au profit des cadres et agents de la PNB	COGEST	0,00 €	0 BIF	0 BIF		
A-05-02	Appui conceptuel au développement d'une stratégie de formation	COGEST	21 500,00 €	13 760 000 BIF	13 691 328 BIF	99,5%	Activité réalisée
A-05-03	Organisation d'un séminaire stratégique sur la formation policière	COGEST	4 000,00 €	6 400 000 BIF	0 BIF	53,2	A réaliser en fin de projet
Sous-total Résultat 5			25 500,00 €	20 160 000 BIF	13 691 328 BIF		
Sous-total Volet A			2 071 306,00 €	1 091 520 000 BIF	300 015 504 BIF	42,74 €	

Écarts par rapport à la programmation financière

Les écarts entre les dépenses planifiées l'année N-1 et celles réalisées en 2007 sont très importants, de nombreuses dépenses prévues en 2006 n'ayant pu être effectuées en 2007, et l'on peut considérer que le risque relatif à la programmation financière est élevé.

Les écarts dans la programmation sont importants au niveau de tous les résultats du projet et particulièrement pour le résultat 1 « La préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi est effectuée ».

Avant d'en évoquer les raisons, il est utile de rappeler que la programmation financière 2007 a été faite par le précédent délégué à la cogestion, Monsieur Toni Dohogne, et que celui-ci a été remplacé le 16 Août 2007 par Céline Manceau, actuelle déléguée à la co-gestion. Aussi, tous les éléments d'appréciation ne pourront être donnés dans le présent rapport dans la mesure où l'actuelle déléguée à la cogestion n'a pas toute la « mémoire » du projet.

Quels sont les raisons pouvant être évoquées pour ces écarts ?

Les éléments objectifs pouvant être avancés pour expliquer ces écarts sont les suivants :

⇒ Lorsque la programmation financière a été établie, la direction du projet partait des hypothèses de base du DTF qui prévoyait que, la première année, 7 modules de cours allaient être développés et 3 allaient être dispensés sur 6 îlots de formation. Compte-tenu des problèmes liés aux infrastructures, 1 seul module du tronc commun a pu être développé en 2007, et le démarrage de la formation à ce module n'a pu se faire qu'à partir de Septembre 2007.

Les écarts dans la programmation et l'exécution budgétaire concernent principalement les résultats suivantes :

- **R1 : Préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi est effectuée.**

⇒ Les lignes prévues pour le développement didactique des modules et la finalisation des inventaires nécessaires à la formation ont été très peu dépensées car un seul module a été préparé et un seul lieu de formation n'a été identifié. Par contre, la ligne réservée à l'inspection des infrastructures de formation a été dépassée compte tenu qu'il fallait chercher des lieux pour développer les modules.

- **R2 : Des formateurs sont formés pour dispenser les formations continues.**

⇒ Il n'y a eu que 2 formations de formateurs en 2007 (module pédagogique + module 1) car 1 seul module a été développé. Les cours tests n'ont pu être fait que sur 1 seul module au lieu des 7 prévus.

- **R3 : Organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisés.**

⇒ Le budget de ce résultat n'a été dépensé qu'à partir de septembre 2007, date de démarrage des formations.

5 SUIVI DES INDICATEURS

5.1 L'objectif spécifique

- **L'objectif spécifique** de l'intervention est le suivant :

« Le niveau de connaissances de base et les attitudes nécessaires pour exercer les fonctions de police civile au service du citoyen sont améliorées ».

Un état des lieux n'a pas été réalisé au départ de l'intervention selon des indicateurs relatifs à l'objectif spécifique du projet. Cependant, une étude conduite par le CENAP de Juin 2006 à Juin 2007 sur « La réforme du secteur de sécurité au Burundi : enjeux et défis pour une meilleure protection des populations civiles » et qui comprend une enquête sur la perception de la PNB par la population peut nous servir de base line.

Les indicateurs de l'objectif spécifique ne sont pas « SMART », aussi une projection de l'évolution de ces derniers reste-t-elle très subjective et doit faire l'objet d'une analyse prudente d'autant que les contraintes extérieures au projet présentent un risque élevé.

Indicateurs d'impact	Avant l'intervention	Après l'intervention
Le respect de l'éthique et de la déontologie.	10 %	60 %
Un corps discipliné	30%	60%
Un usage approprié de la contrainte	10%	40%
Le respect des procédures pénales	10%	30%
Le comportement vis-à-vis de la population	30%	60%
Le respect de la population	30%	60%

Les indicateurs en jaune présentent un taux de réalisation escompté relativement élevé en raison des données suivantes :

- ⇒ La police et les ex-mouvements de la rébellion armée sont des corps relativement disciplinés.
- ⇒ De part son déploiement sur l'ensemble du territoire et son appartenance politico-ethnique, la nouvelle police est plus proche de la population qu'auparavant.
- ⇒ Tous les officiers et une grande partie des brigadiers et agents ont déjà été formés au module sur la déontologie, la discipline, les droits de l'homme, le comportement vis-à-vis de la population. Ces connaissances vont être implémentées sur le terrain auprès des agents.
 - ⇒ La Direction Générale de la PNB et les hauts cadres de la police sont sensibilisés à ces valeurs et relayent correctement le message auprès de leurs subalternes.
 - ⇒ Des sanctions disciplinaires sont appliquées sévèrement par la hiérarchie aux policiers subalternes qui enfreignent les règles.
 - ⇒ Les officiers du cadre intermédiaire ont suivi des séminaires sur le management et l'encadrement des ressources humaines et ces séminaires vont être étendus à l'ensemble des officiers.

Les indicateurs en rouge présentent un taux de réalisation escompté moins élevé pour les raisons suivantes :

- ⇒ Le module sur l'usage de la contrainte sera dispensé en milieu de projet et la durée pour l'implémentation des connaissances sera plus courte.
- ⇒ Ce module suppose un équipement adéquat et le projet n'est pas en mesure de fournir l'équipement à l'ensemble du corps policiers (prévu par les pays-bas).
- ⇒ Les Français ont formé les GMIR en maintien de l'ordre mais le public cible est restreint.
- ⇒ Compte-tenu du taux d'analphabétisme très élevé des agents (dont le nombre est estimé entre 13.000 et 14.000 hommes), le respect des procédures pénales sera difficile à respecter.

5.2 Les indicateurs de résultat.

Resultats	Indicateurs	Etat de réalisation
Résultat 1 : la préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi est effectuée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le plan de mise en œuvre des formations est finalisé et approuvé par la PNB ▪ 6 modules du tronc commun et 2 modules de spécialisation sont préparés et validés. ▪ la hiérarchie et les officiers supérieurs de la PNB sont sensibilisés à l'importance et la nécessité de la formation et soutiennent la démarche ▪ matériel pédagogique de base est disponible ▪ l'entièreté du personnel de police est au courant du nouveau système de formation en cours d'emploi ▪ tous les accompagnateurs sont choisis et briefés par leur hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ approuvé en Août 2006 ▪ 1 module du tronc commun (module 1) et un module de spécialisation (informatique) ont été préparés. Compte-tenu de la durée du projet, 2 à 3 modules du tronc commun seulement pourront être préparés. • Effectuée à travers le séminaire du 15-17 Janvier 2007 destiné aux cadres supérieurs de la police, le café de presse du 29 Novembre 2007, les ateliers de communication sur le projet dans différentes régions du pays et la médiatisation autour du lancement des activités de formation. . • Le matériel de base est disponible. • Tout le personnel de police est informé à travers les séances d'informations qui ont eu lieu aux mois d'avril et mai 2007 dans les unités de police et la médiatisation autour du lancement des formations . • Les accompagnateurs sont les chefs de groupe.
Résultat 2 : des formateurs sont formés pour dispenser les formations continues en cours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nombre d'instructeurs formés pour cours pédagogiques ▪ nombre d'instructeurs formés pour le contenu techniques des modules (tronc commun + spécialisées) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 75 instructeurs ont été formés au module pédagogique au mois d'Avril 2007. ▪ 25 instructeurs ont été formés au module 1 en Mai et Juin 2007.

<p>d'emploi à l'entière du corps</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ qualités des formateurs (évaluation des bénéficiaires, missions de monitoring et d'évaluation d'experts belges, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les instructeurs ont été évalués par les bénéficiaires : Note générale donnée aux instructeurs par les 852 officiers sondés : 7,82/10. Note générale donnée aux instructeurs par les 1698 agents et brigadiers sondés : 8,44/10. Par ailleurs, l'équipe pédagogique a fait l'objet d'une évaluation très positive par les experts belges lors de leur mission effectuée en Novembre et Décembre au Burundi.
<p>Résultat 3 : L'organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sont réalisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nombre de modules dispensés par an selon la disponibilité des centres de formation, des bénéficiaires et du suivi logistique de la PNB. ▪ nombre de bénéficiaires formés dans chaque module ▪ moyenne du nombre de bénéficiaires par classes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le module 1 est dispensé depuis septembre 2007 à l'EBPO aux agents et brigadiers. Les officiers ont tous suivi le module 1 de septembre à Novembre 2007 dans des salles louées par le projet. ▪ 6392 policiers ont été formés au module 1 depuis septembre 2007 : 930 officiers, 1011 brigadiers et 4451 agents. ▪ Les bénéficiaires sont en moyenne 50 par classe.
<p>Résultat 4 : un système de suivi et de monitoring des formations en cours d'emploi est préparé et mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ un tableau de bord pour le suivi de la formation est disponible ▪ rapports de missions de monitoring des experts sont disponibles + capitalisation des expériences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un système de suivi a été construit sur base d'une fiche d'identification de chaque policier dans le programme 'Filemaker'. 16.315 fiches individuelles ont été collectées et encodées dans cette banque de données. Les fiches sont actualisées au fur et à mesure que les policiers suivent les formations. ▪ - Rapport de mission de Mr. Jean Christophe Charlier et Mr Defabrickers après leur mission au mois d'avril 2007. - Rapport de mission de Mr. Patrick Zanders après sa mission de Septembre 2007. - Rapport de mission de Mr Jean-Claude Van Geem et Mr Olivier Pire après leur mission de Novembre et Décembre 2007.
<p>Résultat 5 : une stratégie de formation à moyen terme est développée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stratégie de formation est disponible et approuvée par la direction de la PNB 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rapports de mission des experts de la police fédérale belge faisant part de leurs recommandations et le planning opérationnel des formations 2008 ont été communiqués à la Direction Générale de la PNB.

5.3 L'évolution des indicateurs

Comme le montre le précédent tableau des indicateurs en rouge présentent un risque élevé en raison d'un différentiel important entre le taux de réalisation atteint et le taux de réalisation planifié.

Il y a lieu de distinguer les indicateurs qui se réfèrent à des données quantitatives (nombre de modules préparés et développés, nombre d'instructeurs formés pour les modules) et ceux qui déterminent un résultat à atteindre.

On peut considérer que, pris indépendamment, les indicateurs qui déterminent un résultat donné sont tous réalisés.

Par contre, les indicateurs quantitatifs sont partiellement atteints.

Compte-tenu de l'avancement du projet et de la persistance du problème lié à la disponibilité des infrastructures de formation, une réadaptation des indicateurs quantitatifs est à étudier au cours du prochain comité de concertation.

6 APPRECIATION DES CRITERES DE SUIVI

6.1 Efficience

Respect du timing pour les résultats
<p>Les activités sont-elles exécutées à temps ? Les activités ont été exécutées à temps sauf celles liées à la mise en œuvre des formations et le suivi et monitoring de celles-ci qui ont démarré avec 3 mois de retard en raison du problème lié aux infrastructures et de l'arrivée d'une nouvelle déléguée à la cogestion au mois d'Août 2007. Une formation de formateurs (module2) a également été reportée en 2008 car le module 2 sera dispensé plus tardivement que prévu.</p>
<p>L'atteinte des résultats est-elle compromise par un éventuel retard ? Tous les résultats seront atteints mais pas sur la base du nombre de modules prévus dans le DTF et son avenant.</p>
Moyens engagés dans l'exécution des activités
<p>Les moyens peuvent-ils être affectés de manière plus optimale ? Le projet devrait intégrer le commissariat chargé de la formation récemment créé afin de s'appuyer sur ces services pour mettre en œuvre les formations et mieux coordonner les activités. Ceci permettrait de renforcer et de transférer des compétences au profit du bénéficiaire qui devra continuer le processus après la clôture du projet. Par ailleurs, les ressources humaines (1 comptable, 1 secrétaire, 2 chauffeurs) sont insuffisantes vu l'ampleur du projet. Il est nécessaire de les renforcer. Une demande de volontaire a été faite et un administrateur financier va être recruté au niveau du projet.</p>
Quelle est la qualité des activités ?
<p>Le modèle organisationnel du projet est-il jugé positif ? Non. Le personnel du projet effectue trop de tâches polyvalentes et la coordination avec le bénéficiaire est insuffisante en raison de l'éloignement géographique des différents services concernés par les activités. Par ailleurs, la déléguée à la cogestion doit superviser des activités de construction de bâtiments alors qu'elle n'a pas les compétences requises pour ce faire.</p>
<p>Les activités peuvent-elles être exécutées de manière plus optimale ? Oui, si le projet intégrait les locaux du commissariat chargé de la formation il pourrait s'appuyer sur les services de celui-ci pour exécuter les activités plus efficacement.</p>
Taux de réalisation des indicateurs des résultats
<p>Quel est le taux de réalisation des indicateurs des résultats ? Le taux de réalisation des indicateurs R1.1 et R3.1 est de 25 % car tous les modules de cours ne pourront être préparés et dispensés sur la durée du projet. Sinon, les autres indicateurs de résultats pris indépendamment des indicateurs R1.1 et R3.1 sont à 100%.</p>
<p>Les activités contribuent-elles à la réalisation des résultats ? Oui.</p>
<p>L'efficience du projet peut-elle être améliorée et, si oui, comment ? Oui, si les infrastructures pour les formations étaient disponibles et le projet se rapprochait des structures de la PNB</p>

6.2 Efficacité

Taux de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique
<p>Quelle est la réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique ? Il n'y a pas eu encore d'étude d'impact permettant de mesurer les indicateurs de l'objectif spécifique. L'enquête sur la perception de la PNB par les bénéficiaires sera réalisée en fin de programme.</p>
<p>Les résultats contribuent-ils à l'objectif spécifique ? Oui, tous les officiers ont été formés au module déontologique et transmettent les valeurs à leurs subalternes. La moitié des brigadiers et agents ont suivi ce module. La médiatisation autour du concept de la justice de proximité contribue aussi à ce que l'objectif soit atteint.</p>
<p>L'efficacité du projet peut-elle être améliorée et, si oui, comment ? Pour une correcte implémentation des connaissances apprises en cours, il faut que des instructeurs soient déployés sur le terrain pour accompagner les policiers dans la mise en œuvre pratique de ce qu'ils ont appris en cours (déontologie, droits de l'homme, comportement avec la population). Le module relatif à l'utilisation de la contrainte dans le cadre légal doit être rapidement dispensé.</p>
Autres facteurs ayant une incidence sur l'objectif spécifique
<p>Les facteurs externes influencent-ils l'objectif spécifique ? La non restitution des îlots de formation par les Pays-bas à la PNB a une conséquence directe sur le nombre de modules qui peuvent être préparés et dispensés par le projet. La perception très négative de la police par la société civile et l'opposition politique, le manque de partialité des media alimentent le sentiment de méfiance de la population par rapport à la police. Or, une police citoyenne ne peut se construire qu'en renforçant le lien police/population. Le contexte politique et sécuritaire a une incidence importante sur l'objectif spécifique.</p>
Y a-t-il des effets secondaires positifs ou négatifs ? Oui.
Satisfaction des groupes-cibles quant aux résultats
<p>Quelle est la nature des groupes-cibles concernés ?</p> <p>- Les policiers. 96, 3 % des agents et brigadiers* et 90% des officiers** qui ont suivi le module déontologique estiment que la formation a répondu à leurs attentes. 99% des agents et brigadiers estiment que les enseignements seront utiles dans leur vie professionnelle. 93% des officiers estiment que la formation est pertinente et 98% désirent suivre d'autres formations.</p> <p>*Sur un effectif de 1698 agents et brigadiers sondés. ** Sur un effectif de 852 officiers sondés.</p> <p>Le bénéficiaire indirect est la population auprès de laquelle il faut faire une étude d'impact.</p>
<p>Les groupes-cibles ont-ils accès aux résultats produits ? Ces résultats ont été diffusés et ont fait l'objet d'une médiatisation.</p>
<p>Se servent-ils de ces résultats ? Le Ministre de la Sécurité Publique utilise ces résultats dans ses plans de communication.</p>
<p>Le projet répond-il à leurs problèmes et priorités ? Oui.</p>

6.3 Durabilité

Les processus de développement lancés par le projet
<p>Des processus de développement ont-ils été entamés dans l'un des domaines suivants ? (politique, culturel, social, économique, technique, organisationnel ou au niveau du cadre institutionnel) ?</p> <p>Oui, un Ministère de la Sécurité Publique et un commissariat chargé de la formation ont été créés. Le Président de la République et le Ministre de la Sécurité publique communiquent activement autour du concept de la police de proximité. Le Ministre vient de lancer un projet d'ateliers de communications sur le lien administration locale/police/population dans tout le pays qu'il va lui-même animer. Ces ateliers seront soutenus par le projet AFPNB et le programme Bonne gouvernance de l'UE. Le documentaire élaboré par le projet sur la police de proximité servira de support à ces ateliers de communication.</p>
<p>Le projet a-t-il été intégré à des institutions locales ?</p> <p>Le projet attend pour intégrer le Commissariat chargé de la formation.</p>
<p>Existe-t-il un plan d'intégration du projet à l'instance partenaire ? Oui, des cellules permanentes de développement des cours (cellules pédagogiques, suivi-évaluation) doivent être créées.</p>
Responsabilités des partenaires
<p>L'instance partenaire participe-t-elle à la mise en oeuvre ?</p> <p>L'instance partenaire est très impliquée.</p>
<p>Prend-elle des mesures pour reprendre le projet ? Cela n'a pas encore été discuté.</p>
<p>Les partenaires respectent-ils leurs engagements ?</p> <p>Partiellement. Le projet n'est pas hébergé dans les locaux du siège de la PNB comme le prévoit la convention spécifique.</p>
Conditions de durabilité
<p>Des moyens sont-ils disponibles pour poursuivre le projet une fois celui-ci clôturé ?</p> <p>Oui, l'Ecole des brigadiers a été réhabilitée par le Projet et les Français vont construire un Institut Supérieur de police pour les officiers. Des cellules permanentes de formation vont être créées, le matériel pédagogique est disponible. 75 instructeurs ont été formés en pédagogie. Une base de données où sont recensés 16.315 fiches de policiers a été créée.</p>
<p>Une formation institutionnelle est-elle prévue pour l'instance partenaire? Oui, à travers l'appui conceptuel au développement d'une stratégie de formation et l'organisation de séminaires stratégiques sur la formation policière.</p>
<p>Un renforcement des capacités est-il en cours ? Oui.</p>
Modalités du projet
<p>Le projet est-il lié à des conditions imposées par le donateur ?</p>
<p>Le principe de l'aide déliée est-il respecté ? Oui</p>
<p>Les modalités d'exécution sont-elles favorables à la durabilité ? Oui.</p>
<p>La modalité d'aide est-elle favorable à la durabilité ? Oui.</p>

7 MESURES ET RECOMMANDATIONS

7.1 Synthèse des critères d'appréciation

C	Le projet doit être :	Des mesures s'imposent :
	Plus efficient	<ul style="list-style-type: none"> - certains indicateurs doivent être revus (nombre de modules à dispenser). - certains moyens financiers doivent être réaffectés. - le projet doit être renforcé en ressources humaines. - le projet doit intégrer les structures bénéficiaires. - une prolongation du projet est à étudier.
	Plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet doit s'appuyer sur les structures du bénéficiaire pour plus d'efficacité et une meilleure coordination des activités. - Les indicateurs doivent prendre en compte les différentes catégories de bénéficiaires. (agents, brigadiers, officiers). - Les activités doivent être différenciées selon les catégories de bénéficiaires. - Des mesures d'accompagnement doivent être prévues pour les agents en complément des modules de formation. - Des supports pédagogiques visuels doivent être développés pour les agents. - Plus de moyens doivent être accordés à la communication autour du projet. Le projet doit être expliqué à la population et l'administration locale.
	Plus durable	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet doit intégrer les structures de l'instance partenaire pour un transfert des compétences et renforcement des capacités du partenaire.

7.2 Recommandations

Compte tenu de l'avancement du projet, d'éléments nouveaux qui permettent d'éclairer l'analyse et du rapport d'expertise des experts de la police fédérale belge, la direction du projet estime nécessaire que des modifications relatives à la programmation financière et au cadre logique soit apportées. Celles-ci nécessitent l'avis de la SMCL.

Les recommandations peuvent être formulées comme suit :

Domaine	Modifications par rapport ...
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - aux activités : - Les activités doivent être différenciées selon le public cible (agents, brigadiers, officiers). - Des mesures d'accompagnement à la formation doivent être prévues pour les agents en complément des modules de formation. - Des supports pédagogiques visuels doivent être développés pour les agents. - aux résultats : - Certains indicateurs de résultat doivent être modifiés (nombre de modules à développer et dispenser).
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - aux finances : - certaines dépenses doivent être réaffectées et replanifiées.
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - au personnel : - les ressources humaines doivent être renforcées. - à la structure organisationnelle : le projet doit être intégré à la structure partenaire.

Du fait de la mise en place récente d'un commissariat chargé de la formation, ces recommandations doivent être étudiées avec le Commissaire chargé de la formation et la Direction Générale de la PNB avant d'être présentées à la SMCL.

8 NOUVEAU PLANNING (année N+1)

8.1 Planification des activités de l'année N+1

Planning des activités 2008														
	Statut	Remarques	j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Rehabilitation et construction														
Cibitoke														
Reservoir d'eau cibitoke	DAO prêt à être lancé	attente restitution définitive de l'ilot et décision si financement Pays bas ou CTB												
Réhabilitation maison instructeurs	DAO prêt à être lancé	attente restitution définitive de l'ilot et décision si financement Pays bas ou CTB												
Réhabilitation d'un deuxième petit bloc sanitaire	DAO prêt à être lancé	attente restitution définitive de l'ilot et décision si financement Pays bas ou CTB												
Muramvya														
Travaux de construction cuisine	DAO prêt à être lancé	attente non objection CTB												
Travaux de construction réfectoire	DAO prêt à être lancé	attente non objection CTB												
Formation														
Module 1 Agents Brigadiers muramvya	9.000 agents et brigadiers formés depuis septembre 2007 (400 à 500/semaine en continu)	La durée de la formation dépend du nombre de policiers à former : 20.000 (DTF), 18.000 (estimation) ou 15.000 (après démobilisation) et des sites disponibles .												
Module 1 formation décentralisée agents	Déploiement sur le terrain d'instructeurs-accompagnateurs auprès des agents (13.000) dans toutes les provinces pour implémenter les connaissances du module 1 sur le plan pratique.	Suppose que le Commissariat chargé de la formation soit opérationnel pour une bonne coordination avec les structures locales. Suppose que les formateurs au module 1 soient en nombre suffisant pour assurer la formation à l'EBPO et être déployés sur le terrain. Prévoir supports pédagogiques visuels (photos/dessins).												
Module 1 formation officiers	930 officiers formés au module 1 depuis septembre 2007 sur un effectif total évalué à 1000 officiers. (sessions de 5 jours : 100 officiers)	1 à 2 sessions à prévoir en fonction de l'effectif réel. Attente de la communication des listes d'officiers par la DG de la PNB.												
formation formateurs module 1	Mission police fédérale (2 experts) : 16 au 26 mars. Session de 7 jours. Effectif : 15 à 25 policiers selon les besoins.	L'effectif à former dépend du nombre de formateurs qui seront affectés au Darfour et du nombre de formateurs nécessaires à la formation décentralisée.												

Séances d'informations dans les unités																		
Séances d'informations dans les unités relatives à la formation décentralisée module 1 et projet pilote police de proximité sur Gitega																		
Cellules pédagogiques, de suivi et évaluation																		
Mise en place et équipement des structures	Achat matériel bureautique, mise en place des structures, équipement d'un centre de documentation.	Conditionné par les locaux qui seront alloués au commissariat chargé de la formation. Si le nouveau commissariat peut accueillir le projet AFPNB, ces cellules seront intégrées au commissariat et pourront fonctionner avec le personnel affecté à celui-ci avec encadrement d'un volontaire CTB et renforcement par consultants externes. Sinon, les cellules seront rattachées au projet AFPNB et fonctionneront avec des ressources externes.																
Préparation des modules et évaluation	Rédaction, actualisation et validation des modules et supports pédagogiques. Suivi reporting des cours. Elaboration des outils d'évaluation et correction des tests.	Voir plus haut.																
Projet pilote Gitega																		
Implémentation locale police de proximité	Missions préparatoires à partir de fin février avant lancement du projet.	Voir les actions communes qui peuvent être faites avec le programme bonne gouvernance de l'UE volets police de proximité et administration locale. Prévoir un AT de la police belge et un chargé de projet de la PNB pour pilotage de l'étude.																
Matériel																		
achat 3ème véhicule	Ouverture de l'AO le 25/02. Livraison à 30 jours. Attente de la décision de la DG de la PNB.																	
Déménagement	<input type="checkbox"/> Case à cocher 1																	
achat matériel pédagogique (farde, bloc-note, stylo)	Ouverture AO le 20/02. Livraison à 15 jours par tranches. Budget estimatif : 33 millions.	En continu.																
impression modules	Prochaine commande à faire au mois de mars.	En continu selon l'actualisation des modules.																
impression code de déontologie	code rédigé, attente de la validation par la DG de la PNB.	Voir si la publication sera prise en charge par AFPNB, RCN ou autre organisme. Diffusion assurée par PNB.																
supports pédagogiques visuels	Support photo + dessins pour module 1 et module 2 agents.	Identification des scènes faite actuellement par l'équipe pédagogique. Photos à faire pendant la mission du photographe (mail) puis en continu par policiers formés à la photo avec éventuellement encadrement d'un photographe professionnel.																
Achat matériel pédagogique module 2	Achat menottes, matraques souples et éventuellement boucliers.	Voir avec français et hollandais le matériel nécessaire.																

8.2 Planning financier de l'année N+1

Financial Planning of BDI0402311												
Fin Plan Version: 2008Q1			Prepared on: 22/2/2008									
Budget Version: C02			Prepared by: finoff									
Donor: DGD			Approved on: 22/2/2008									
Currency: EUR			Approved by: oeline									
Amounts in 1000 EUR												
Status	Fin Mode	Budget	TtY-1	Balance	2008				Total	2009 to end	Est. end Proj. Bal.	Est. % exec
					Q1	Q2	Q3	Q4				
A MOYENS SPECIFIQUES		2.071,3	191,9	1.879,5	142,0	269,6	268,6	260,6	940,8	914,0	24,6	99%
01 Préparation opérationnelle des		158,3	8,2	150,1	33,4	25,0	20,0	20,0	98,4	52,5	-0,7	100%
01 Ateliers de communication	COGEST	5,1	0,3	4,9	4,8	0,0	0,0	0,0	4,8	0,0	0,1	98%
02 Séances d'information dans les	COGEST	3,6	2,8	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	100%
03 Développement didactique et/ou	REGIE	101,4	0,5	100,9	12,2	20,0	15,0	15,0	62,2	38,7	0,0	100%
04 Préparation du plan de mise en	COGEST	3,3	0,1	3,2	2,1	0,0	0,0	0,0	2,1	1,1	-0,0	100%
05 Inspection des infrastructures de	COGEST	0,9	1,7	-0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,8	191%
06 Finalisation des inventaires de	REGIE	44,0	2,8	41,2	13,6	5,0	5,0	5,0	28,6	12,6	0,0	100%
07 Préparation du concept	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
02 Formateurs sont formés pour		405,2	27,1	378,1	14,5	65,0	68,0	67,0	214,5	143,6	20,0	95%
01 Préparation du matériel	COGEST	25,2	6,6	18,6	2,5	5,0	3,0	2,0	12,5	6,1	0,0	100%
02 Préparation et développement	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
03 Définition des critères de	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
04 Formation des formateurs	COGEST	260,0	19,6	240,4	12,0	50,0	35,0	35,0	132,0	88,4	20,0	92%
05 Organisation et mise en oeuvre	COGEST	120,0	0,9	119,1	0,0	10,0	30,0	30,0	70,0	49,1	0,0	100%
03 Organisation pratique, la mise		1.469,9	145,5	1.324,5	92,4	176,0	173,0	173,0	614,4	704,8	5,3	100%
01 Organisation du positionnement	COGEST	48,0	10,0	38,0	7,0	10,0	7,0	7,0	31,0	7,0	-0,0	100%
02 Déplacement et déploiement des	COGEST	676,6	76,4	600,2	30,0	60,0	60,0	60,0	210,0	385,6	4,6	99%
03 Préparation des matériaux de	COGEST	592,5	26,9	565,6	31,2	80,0	80,0	80,0	271,2	294,5	0,0	100%
04 Les formateurs dispensent les	COGEST	102,9	18,6	84,2	17,4	20,0	20,0	20,0	77,4	6,8	-0,0	100%
05 Evaluation et rapportage des	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
06 Organisation de séminaire de	COGEST	50,0	13,5	36,5	6,8	6,0	6,0	6,0	24,8	11,0	0,7	99%
	REGIE	1.090,9	288,4	802,5	108,0	96,0	81,8	82,0	367,8	414,7	20,0	98%
	COGEST	2.283,9	311,4	1.972,5	128,5	293,6	329,6	285,8	1.037,6	912,1	22,8	99%
	TOTAL	3.374,8	599,9	2.775,0	236,6	389,6	411,4	367,8	1.405,4	1.326,8	42,8	99%

Financial Planning of BDI0402311

Fin Plan Version: **2008Q1**
 Budget Version: **C02**
 Donor: **DGD**
 Currency: **EUR**

Prepared on: **22/2/2008**
 Prepared by: **finoff**
 Approved on: **22/2/2008**
 Approved by: **celine**

Amounts in 1000 EUR

Status	Fin Mode Budget	TtY-1	Balance	2008					2009 to end	Est. end Proj. Bal.	Est. % exec	
				Q1	Q2	Q3	Q4	Total				
04 Un système de suivi et de		12,4	2,5	9,8	0,8	0,6	0,6	0,6	2,6	7,2	0,0	100%
01 Mise au point d'un système	COGEST	3,0	2,1	0,9	0,3	0,1	0,1	0,1	0,6	0,3	0,0	100%
02 Développement et mise en	COGEST	5,8	0,3	5,4	0,3	0,3	0,3	0,3	1,2	4,2	0,0	100%
03 Suivi et monitoring des	COGEST	3,6	0,1	3,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8	2,7	0,0	100%
04 Adaptation de la méthodologie,	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
05 Une stratégie de formation à		25,5	8,6	16,9	1,0	3,0	7,0	0,0	11,0	5,9	0,0	100%
01 Initier un processus de réflexion	COGEST	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
02 Appui conceptuel a	COGEST	21,5	8,6	12,9	1,0	3,0	3,0	0,0	7,0	5,9	0,0	100%
03 Organisation d'un séminaire	COGEST	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	100%
Z GENERAL MEANS		1.303,5	408,0	895,5	94,5	120,0	142,8	107,2	464,5	412,8	18,2	99%
01 General Means		1.303,5	408,0	895,5	94,5	120,0	142,8	107,2	464,5	412,8	18,2	99%
01 AT DELCO	REGIE	540,0	190,6	349,4	52,9	22,0	22,0	22,0	118,9	230,5	0,0	100%
02 AT et monitoring Police Fédérale	REGIE	167,7	20,9	146,8	0,8	20,0	30,0	30,0	80,8	56,0	10,0	94%
03 Personnel local (incl. primes DI)	REGIE	64,8	13,0	51,8	4,0	6,0	6,0	6,0	22,0	29,9	-0,0	100%
04 Personnel local (incl. primes DI)	COGEST	7,2	4,2	3,0	0,8	1,0	1,0	0,2	3,0	0,0	0,0	100%
05 Fonctionnement projet	REGIE	8,0	0,9	7,1	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	3,1	0,0	100%
06 Fonctionnement projet	COGEST	116,3	32,9	83,5	8,1	10,0	10,0	10,0	38,1	45,3	-0,0	100%
07 Equipement bureau projet	REGIE	85,0	58,3	26,8	23,0	2,0	1,8	0,0	26,8	0,0	0,0	100%
08 Equipement bureau projet	COGEST	35,5	31,2	4,3	3,4	0,0	0,0	0,0	3,4	0,9	0,0	100%
09 Monitoring et Evaluation	REGIE	80,0	1,5	78,5	0,6	20,0	1,0	3,0	24,6	43,9	10,0	88%
10 Réhabilitation des centres de	COGEST	199,0	54,6	144,4	0,0	38,0	70,0	35,0	143,0	3,2	-1,8	101%
	REGIE	1.090,9	288,4	802,5	108,0	96,0	81,8	82,0	367,8	414,7	20,0	98%
	COGEST	2.283,9	311,4	1.972,5	128,5	293,6	329,6	285,8	1.037,6	912,1	22,8	99%
	TOTAL	3.374,8	599,9	2.775,0	236,6	389,6	411,4	367,8	1.405,4	1.326,8	42,8	99%



9 CONCLUSIONS

9.1 Activités et Finances

En raison de la persistance du problème lié au manque d'infrastructures de formation, il ne sera pas possible de développer tous les modules de cours prévus sur la durée du projet. Il est donc nécessaire de procéder à des ajustements afin que l'objectif spécifique soit réalisé et les résultats atteints.

Ces modifications concernent certains indicateurs de résultats, la nature et la programmation de quelques activités et nécessitent des adaptations budgétaires qui sont possibles en raison des excédents budgétaires (le taux d'exécution budgétaire est de 18% au 31 Décembre 2007).

9.2 Critères de suivi

La direction du projet estime que malgré les contraintes extérieures qui ne permettent pas de développer tous les modules prévus, le projet est pertinent et les résultats et objectifs peuvent être atteints.

L'appréciation relative aux critères de suivi est la suivante :

9.2.1 Efficience :

Pour être plus efficace, le projet doit intégrer les structures partenaires, être renforcé en ressources humaines et certains indicateurs de résultats doivent être revus.

9.2.2 Efficacité :

Pour être plus efficace, le projet doit développer et coordonner ses activités en s'appuyant plus sur les moyens et ressources du bénéficiaire, les indicateurs de résultats doivent prendre en compte les différentes catégories de bénéficiaires pour mieux s'adapter à leurs besoins, plus de moyens doivent être accordés à la communication autour du projet, des mesures d'accompagnement aux stagiaires (agents) doivent être prévues dans le plan de formation.

9.2.3 Durabilité :

Pour s'inscrire dans la durabilité, le projet doit renforcer le commissariat chargé de la formation récemment créé en développant ses activités à travers des cellules intégrées à cette nouvelle structure. L'intégration du projet au sein du commissariat chargé de la formation permettra un transfert de compétences et une appropriation du processus par le partenaire.

Compte-tenu de la création récente de Commissariat chargé de la formation, des propositions opérationnelles et recommandations concrètes seront étudiées avec le Commissaire chargé de la formation et le Directeur Général de la PNB afin d'être présentées pour avis à la SMCL.