



RAPPORT ANNUEL

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

**VERSION 01
10 MARS 2008**

BDI0402311

1.1.1 Table des matières

1	Fiche projet	3
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>	15
5	Suivi des indicateurs	18
5.1	<i>Objectif spécifique</i>	19
5.2	Résultats	
5.3	Évolution des indicateurs)	20
6	Appréciation des critères de suivi	22
6.1	<i>Efficiency</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	Efficiency	32
9.2.2	Efficacité	32
9.2.3	Durabilité	32
9.3	<i>Avis de la SMCL sur les recommandations</i>	
9.3.1	Recommandations relatives au planning des activités	
9.3.2	Recommandations relatives au planning financier	
9.3.3	Recommandations relatives au Cadre logique	
9.3.4	Autres recommandations	

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: 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	- Représentant de la Direction Générale de la PNB. - Représentant du Ministère de la planification, du développement et de la reconstruction nationale. - Représentant du Ministère de la sécurité publique - Représentant Résident de la CTB, Coordonnateur du projet

**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 troncs 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'entière 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*									
	Janvier	juin-juillet 07	Aôut-sept 07	sept-07	oct-07	nov-07	déc-07	Effectif total	
Bénéficiaires									
Agents				545	1240	1502	1164	4451	
Brigadiers				414	298	214	85	1011	
Total agents+brigadiers²				959	1638	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	45	
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									
TOTAL							95	95	
Séminaire café de presse sur la police de proximité (nbre de participants)									100
Hauts cadres de la police, société civile, bailleurs et organisations internationales									100
									6585
									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 AO 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

RÉSUMÉ 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	-	-	-	-	-	-

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0402311

Project Title : **SSR (Réforme Police Locale)**

Budget Version: **C02**

Currency : **EUR**

YTD :

Year to month : 31/12/2007

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Status	Fin Made	Amount	Start to 2006	Expenses 2007	Total	Balance	% Exec
04 Un système de suivi et de monitoring des formations en			12.350,00	1.069,57	1.479,67	2.549,24	8.800,76	21%
01 Mise au point d'un système performant de suivi intégré	COGES		3.000,00	1.069,57	1.012,83	2.082,40	917,60	66%
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			26.600,00	0,00	8.567,08	8.567,08	18.032,92	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 à l'adéquation d'une stratégie de	COGES		21.600,00	0,00	8.567,08	8.567,08	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%
7 GENERAL MEANS			130.000,00	13.612,96	289.073,47	407.686,43	89.313,57	69%
01 General Means			130.000,00	13.612,96	289.073,47	407.686,43	89.313,57	69%
01 AT DELCO	REGIE		540.000,00	58.023,41	131.567,10	189.590,51	349.409,49	35%
02 AT et monitoring Police Fédérale Belge	REGIE		187.000,00	0,00	20.907,69	20.907,69	146.792,31	12%
03 Personnel local (incl. primes DI)	REGIE		64.800,00	1.172,57	11.786,24	12.958,81	51.841,19	20%
04 Personnel local (incl. primes DI)	COGES		7.200,00	1.108,82	3.097,36	4.206,17	2.994,03	58%
05 Fonctionnement projet	REGIE		8.000,00	889,23	70,48	959,71	7.040,29	12%
06 Fonctionnement projet	COGES		116.300,00	7.843,91	25.001,42	32.845,33	83.454,67	26%
07 Equipement bureau projet	REGIE		95.000,00	44.080,11	14.157,76	58.237,87	26.762,13	69%
08 Equipement bureau projet	COGES		35.500,00	10.808,11	20.423,66	31.229,77	4.270,23	88%
09 Monitoring et Evaluation	REGIE		92.000,00	0,00	1.473,18	1.473,18	79.526,82	2%
10 Réhabilitation des centres de formation de Muzamvya,	COGES		198.000,00	0,00	54.588,59	54.588,59	144.411,41	27%



Coopération Technique Belge - Rue de l'Europe 11 - 1050 Brussels - Belgium - Tel: +32 (0)2 735 11 11 - Fax: +32 (0)2 735 11 12 - Email: info@ctc.be

Tableau 3 : Budget 2007 détaillé par trimestres.

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of ED10402311											
SSR (Réforme Police Locale)											
Project Title :											
Budget Version : C01											
Currency : EUR											
Year to month : 31/12/2007											
Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing											
Status	Fin. Mode	Amount	2007				Total	Total Exp.	Balance	% Exec.	
			Q1	Q2	Q3	Q4					
A. MOYENS SPECIFIQUES											
01 Préparation opérationnelle		158.343,00	3.120,70	2.044,15	109,03	300,72	5.069,00	8.175,78	150.133,22	5%	
01 Ateliers de communication	COGEST	5.143,00	0,00	253,24		253,24	253,24	253,24	4.889,76	5%	
02 Séances d'information dans	COGEST	3.600,00	0,00	2.352,40		2.352,40	2.844,36	2.844,36	755,64	79%	
03 Développement didactique	REGIE	101.400,00	0,00	100,00		100,00	486,41	486,41	100.913,59	0%	
04 Préparation du plan de mise	COGEST	3.270,00	0,00				75,44	75,44	3.194,56	2%	
05 Inspection des	COGEST	900,00	869,85	318,62	14,58	936,14	936,14	1.717,98	-817,98	191%	
06 Finalisation des inventaires	REGIE	44.000,00	2.230,25	38,00	82,84	438,56	561,40	2.782,34	41.217,66	6%	
07 Préparation du concept	COGEST	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00	0%	
02 Formateurs sont formés	COGEST	25.240,00	0,00	17.508,50	2.194,04	6.710,97	27.032,42	27.032,42	376.107,58	7%	
01 Préparation du matériel	COGEST	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00	0%	
02 Préparation et	COGEST	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00	0%	
03 Définition des critères de	COGEST	260.000,00	0,00	17.508,50	1.234,40	19.566,11	19.566,11	19.566,11	240.433,89	8%	
04 Formation des formateurs	COGEST	120.000,00	0,00	404,43	505,30	608,74	908,74	908,74	119.091,26	1%	
05 Organisation et mise en	COGEST	1.088.343,00	181,87	24.325,04	113.728,77	145.921,43	145.473,11	145.473,11	1.224.469,89	100%	
03 Organisation pratique, la	COGEST	48.000,00	0,00	3.842,85	5.354,86	10.027,51	10.027,51	10.027,51	37.972,49	21%	
01 Organisation du	COGEST	676.500,00	0,00	8.973,32	97.451,12	76.424,44	76.424,44	76.424,44	600.075,56	11%	
02 Déplacement et	REGIE	1.000.900,00	407.385,17	28.760,32	65.347,80	25.187,47	41.724,76	181.020,35	288.465,52	26,00	
	COGEST	2.283.906,01	21.869,73	35.215,26	55.051,55	69.831,81	128.464,40	288.582,61	311.432,54	1,97	
	TOTAL	3.374.806,01	129.254,80	63.975,57	140.389,35	343.019,07	171.789,16	470.583,16	589.838,06	2.774.967,95	19,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BD10402311

Project Title : **SSR (Réforme Police Locale)**
 Budget Version : **C01**
 Currency : **EUR**
 YMM : **Report inclues all closed transactions until the end date of the choosed closing**
 Year to month : **31/12/2007**

Status	Fin Mds	Amount	30DS	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec
03 Préparation des matériels	COGEST	582.486,80	0,00		7.592,28	4.206,78	19.351,89	26.854,27	26.854,27	586.831,73	6%
04 Les formateurs dispensent	COGEST	102.857,60	0,00				14.429,01	18.435,80	18.435,80	84.221,20	18%
05 Evaluation et rapportage	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	0%
06 Organisation de seminaire	COGEST	50.000,00	161,67	7.257,63			8.121,80	13.376,42	13.531,09	36.488,91	27%
04 Un système de suivi et de	COGEST	12.350,00	1.088,37	348,52	25,49	437,52	468,54	1.479,07	2.549,21	9.800,79	21%
01 Mise au point d'un système	COGEST	3.000,00	1.089,57	848,52	26,48	137,52		1.012,83	2.082,40	917,60	68%
02 Développement et mise en	COGEST	3.750,00	0,00				334,28	334,28	334,28	5.415,72	6%
03 Suivi et monitoring des	COGEST	3.800,00	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	COGEST	25.500,00	0,00	1.925,56	312,00	3.321,52		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 à	COGEST	21.500,00	0,00	1.925,56	312,00	3.321,52		8.557,08	8.557,08	12.942,92	40%
03 Organisation d'un seminaire	COGEST	4.000,00	0,00						0,00	4.000,00	0%
Z GENERAL MEANS											
01 General Means		1.309.500,00	126.912,90	52.217,95	116.468,21	61.891,58	46.386,16	253.073,47	407.586,43	805.913,57	31%
01 AT DELCO	REGIE	540.000,00	68.023,41	21.856,44	45.200,83	35.564,51	28.625,32	131.567,10	190.390,51	340.409,49	35%
02 AT et monitoring Police	REGIE	167.700,00	0,00	3.637,52	6.264,64	4.440,60	6.653,97	20.607,69	20.607,69	146.702,31	12%
03 Personnel local (incl. primes	REGIE	64.800,00	1.172,57	2.688,75	2.670,75	2.897,72	3.639,01	11.796,24	12.938,81	51.861,19	20%
REGIE		1.090.900,00	107.385,17	28.780,32	85.347,80	25.187,47	41.724,76	181.020,35	288.485,52	802.414,48	26,00
COGEST		2.283.906,01	21.858,73	35.245,26	55.051,55	69.831,61	129.464,40	289.562,81	311.432,54	1.972.473,47	14,69
TOTAL		3.374.806,01	129.254,90	63.975,57	140.399,35	95.019,07	171.189,16	470.583,16	599.938,06	2.774.867,95	18,08



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 BELGE(euro)	DEPENSES PREUVES 2007 (BIF)	DEPENSES PERIODE SOUS REVUE(BIF)	Taux d' Execution/ 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 a repartir 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	8 084 528 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 €	36 200 000 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 déplacements des formateurs vers les centres d'instruction	COGEST	48 000,00 €	25 600 000 BIF	16 044 016 BIF	62,87			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. L'achat des matériaux se fait au fur et à mesure que se déroulent les formations.
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			Moins de primes prévues.
A-03-04	Les formateurs dispensent les cours	COGEST	102 857,00 €	48 000 000 BIF	29 817 280 BIF	62,12			
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 a 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 permettant 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			2 071 308,00 €	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 DIF 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.

<p>Séances d'informations dans les unités</p>			
<p>Séances d'informations dans les unités relatives à la formation décentralisée module 1 et projet pilote police de proximité sur Gitega</p>			
<p>Cellules pédagogiques, de suivi et évaluation</p>			
<p>Mise en place et équipement des structures</p>	<p>Achat matériel bureautique, mise en place des structures, équipement d'un centre de documentation.</p>	<p>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.</p>	
<p>Préparation des modules et évaluation</p>	<p>Rédaction, actualisation et validation des modules et supports pédagogiques. Suivi reporting des cours. Elaboration des outils d'évaluation et correction des tests.</p>	<p>Voir plus haut.</p>	
<p>Projet pilote Gitega</p> <p>implémentation locale police de proximité</p>	<p>Missions préparatoires à partir de fin février avant lancement du projet.</p>	<p>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.</p>	
<p>Matériel</p> <p>achat 3ème véhicule</p>			
<p>Déménagement</p> <p><input type="checkbox"/> Case a cocher 1</p>	<p>Ouverture de l'AO le 25/02. Livraison a 30 jours. Attente de la décision de la DG de la PNB.</p>		
<p>achat matériel pédagogique (fardé, bloc-note, stylo)</p>	<p>Ouverture AO le 20/02. Livraison à 15 jours par tranches. Budget estimatif : 33 millions.</p>	<p>En continu.</p>	
<p>impression modules</p>	<p>Prochaine commande à faire au mois de mars.</p>	<p>En continu selon l'actualisation des modules.</p>	
<p>impression code de déontologie</p>	<p>code rédigé, attente de la validation par la DG de la PNB.</p>	<p>Voir si la publication sera prise en charge par AFPNB, RCN ou autre organisme. Diffusion assurée par PNB.</p>	
<p>supports pédagogiques visuels</p>	<p>Support photo + dessins pour module 1 et module 2 agents.</p>	<p>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.</p>	
<p>Achat matériel pédagogique module 2</p>	<p>Achat menottes, matraques souples et éventuellement boucliers.</p>	<p>Voir avec français et hollandais le matériel nécessaire.</p>	

8.2 Planning financier de l'année N+1

Financial Planning of BD0402311

Fin Plan Version: 2008Q1
 Budget Version: C02
 Exoner: DGD
 Currency: EUR

Prepared on: 22/2/2008
 Prepared by: timoff
 Approved on: 22/2/2008
 Approved by: celine

Amounts in 1000 EUR

Status	Fin Made Budget	T17-1	Balance	2008						Total	2009 to end	Est. end Pror. Bal.	Est. % exeb.
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2				
A. Nouveaux Subventions													
	158,3	181,9	1.589,7	142,9	258,0	288,5	250,5	540,3	944,0	24,6	18%		
01 Préparation opérationnelle des		6,2	150,1	33,4	25,0	20,0	20,0	38,4	52,6	-0,7	100%		
01 Ateliers de communication	5,1	6,3	4,9	4,8	0,0	0,0	0,0	4,8	0,0	0,1	96%		
02 Séances d'information dans les	3,6	2,6	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	100%		
03 Développement didactique et/ou	101,4	0,5	100,9	12,2	20,0	15,0	15,0	62,2	39,7	0,0	100%		
04 Préparation du plan de mise en	3,3	0,1	3,2	2,3	0,0	0,0	0,0	2,1	1,1	-0,0	100%		
05 Inspection des infrastructures de	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	44,0	2,8	41,2	13,5	5,0	5,0	5,0	28,6	12,6	0,0	100%		
07 Préparation du concept	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	55,0	68,0	67,0	214,5	142,6	20,0	95%		
01 Préparation du matériel	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	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	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	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 œuvre	130,0	0,9	129,1	0,0	10,0	33,0	30,0	70,0	49,1	0,0	100%		
03 Organisation pratique, la mise	1.465,8	145,5	1.320,3	121,4	176,0	173,0	173,0	644,4	704,8	6,3	100%		
01 Organisation du positionnement	48,0	10,0	38,0	7,0	10,0	7,0	7,0	31,0	7,0	-0,0	100%		
02 Déploiement et déploiement des	676,6	76,4	600,2	30,0	60,0	60,0	60,0	210,0	365,6	4,6	99%		
03 Préparation des matériaux de	592,6	26,9	565,6	31,2	80,0	80,0	80,0	271,2	294,5	0,0	100%		
04 Les formateurs dispensent les	192,9	18,6	174,2	17,4	20,0	20,0	20,0	77,4	6,8	-0,0	100%		
05 Evaluation et reporting des	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	50,0	13,5	36,5	6,8	6,0	6,0	6,0	24,8	11,0	0,7	95%		
REGIE	1.090,9	288,4	802,5	106,0	96,0	61,8	62,0	367,8	414,7	20,0	96%		
COGEST	2.263,9	311,4	1.952,5	126,5	253,6	329,6	285,8	1.037,6	912,1	22,9	95%		
TOTAL	3.374,8	599,9	2.775,0	232,5	349,6	411,4	367,8	1.405,4	1.356,9	42,9	95%		

BTC
 STB

Financial Planning of BDI0402311

Fin Plan Version: 2008Q1
 Budget Version: C02
 Demar: DGD
 Currency: EUR

Prepared on: 22/2/2008
 Prepared by: fanoff
 Approved on: 22/2/2008
 Approved by: celine

Amounts in 1000 EUR

Status	Fin Made Budget	TY-1	Balance	2008				Total	2009 to-end	Est. end Pror. Bal.	Est. % exca. 100%
				Q1	Q2	Q3	Q4				
04 Un système de suivi et de	124	25	9,8	0,6	0,6	0,6	0,6	2,6	7,2	0,0	100%
01 Mise au point d'un système	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	6,6	0,3	5,4	0,3	0,3	0,3	0,3	1,2	4,2	0,0	100%
03 Suivi et monitoring des	3,6	6,1	3,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8	2,7	0,0	100%
04 Adaptation de la méthodologie.	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	6,6	16,9	1,0	3,0	7,0	0,0	17,0	6,9	0,0	100%
01 Initier un processus de réflexion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
02 Appui conceptuel à	21,8	6,8	12,9	1,0	3,0	3,0	0,0	7,0	6,9	0,0	100%
03 Organisation d'un séminaire	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	100%
Z GENERAL MEANS	100,5	50,0	50,5	22,0	14,0	14,0	0,0	50,0	14,0	0,0	99%
01 General Means	303,5	406,0	635,5	24,5	130,0	142,8	107,2	464,5	412,8	35,2	98%
01 AT DELCO	540,0	180,6	349,4	52,9	22,0	22,0	22,0	118,9	230,5	0,0	100%
02 AT et monitoring Police Fédérale	187,7	20,9	146,6	0,6	20,0	35,0	30,0	86,6	56,0	10,0	94%
03 Personnel local (incl. primes DI)	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)	7,2	4,2	3,0	0,8	1,0	1,0	0,2	3,0	0,0	0,0	100%
06 Fonctionnement projet	8,0	0,9	7,1	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	3,1	0,0	100%
08 Fonctionnement projet	116,3	32,9	83,5	6,1	10,0	10,0	10,0	36,1	45,3	-0,0	100%
07 Equipement bureau projet	65,0	66,3	26,8	22,0	2,0	1,8	0,0	26,8	0,0	0,0	100%
08 Equipement bureau projet	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	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	199,0	54,6	144,4	0,0	38,0	70,0	35,0	143,0	3,2	-1,6	101%
REGIE	1090,9	288,4	832,5	106,0	96,0	61,8	82,0	357,8	414,7	20,0	96%
COGEST	2282,9	311,4	1972,5	128,5	293,5	329,5	285,8	1037,6	912,1	32,5	99%
TOTAL	3374,8	599,9	2775,0	336,6	389,6	411,4	357,6	1406,4	1326,9	42,6	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.

L'efficience se réfère à la manière dont les ressources de l'intervention de coopération sont converties au moyen des activités du projet pour atteindre les résultats escomptés.

À remplir par le Projet

1 Données factuelles sur les indicateurs de résultats:

	% de réalisation escomptée	% réel de réalisation	différence*
Indicateurs pour le Résultat 1	80%	35%	0,45
Indicateurs pour le Résultat 2	80%	50%	0,3
Indicateurs pour le Résultat 3	100%	60%	0,4
Indicateurs pour le Résultat 4	100%	60%	0,4
Indicateurs pour le Résultat 5	100%	60%	0,4

* (% de réalisation escomptée - % réel de réalisation)

2 Réalisation des résultats se référant aux indicateurs

	Oui	Non	NA
Ces indicateurs sont-ils formulés de façon SMART ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tous les indicateurs font-ils l'objet d'un suivi?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il une base de comparaison pour chaque indicateur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3 Données factuelles sur les activités:

	La mise en oeuvre avance comme prévu	La mise en oeuvre est retardée	La mise en oeuvre a de l'avance	Explication
pour le Résultat 1	X	R1A3		Toutes les activités ont été réalisées, mais le développement de tous les modules n'a pu être fait (R103)
pour le Résultat 2	X	R2A5		Tous les formateurs ont été formés mais l'organisation des cours tests n'a pas été faite
pour le Résultat 3	X			
pour le Résultat 4	X			
pour le Résultat 5	X			
pour le Résultat 6				
pour le Résultat 7				

4 Les activités sont mises en oeuvre comme prévu

	Oui	Non	NA
Il faudra plus de temps pour réaliser certaines activités	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certaines activités peuvent être mises en oeuvre dans un délai plus court	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tout délai encouru sera rattrapé avant la fin du projet	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tout écart détecté influencera considérablement l'atteinte des résultats	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 La qualité générale des activités du projet est jugée:

satisfaisante

suffisante

problématique

6 Les activités contribuent-elles à l'atteinte des résultats planifiés?

	Oui	Non	NA
Dans le cas contraire, expliquez pourquoi:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Est-il possible de planifier les activités de manière plus optimale?

	Oui	Non	NA
La planification des activités est largement conditionnée par des éléments extérieurs au projet.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Données factuelles sur les dépenses:

	% du budget total	% du budget annuel	date de la dernière modif.	Explication	% de la programmation financière année X
pour le Résultat 1	5%	3%			
pour le Résultat 2	7%	7%			
pour le Résultat 3	10%	10%	mai-07		
pour le Résultat 4	21%	12%			
pour le Résultat 5	34%	34%			

pour le Résultat 6				
pour le Résultat 7				
Budget total				

	Oui	Non	NA
9 Les ressources financières sont gérées comme prévu			
Certains coûts estimés ne suffisent pas; des ressources suppl. sont nécessaires	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il reste d importants moyens financiers; ceux-ci doivent être replanifiés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certains risques financiers ont été identifiés par rapport aux dépenses (crédits. .)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les risques financiers détectés sont sous contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Les activités pourraient être mises en oeuvre avec moins de moyens financiers	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La contribution du partenaire est respectée en termes financiers	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Est-il possible de gérer les ressources financières de façon plus optimale? Le cas échéant, expliquez de quelle manière:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Les ressources humaines sont gérées comme prévu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel du projet est au complet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel du projet n est pas stabilisé	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel prévu ne suffit pas; des ressources suppl. sont nécessaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certains membres du personnel exécutent des tâches non conformes à leurs description de fonction	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les activités pourraient être mises en oeuvre avec moins de moyens humains	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il existe un équilibre femmes/hommes au sein du personnel du projet	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Est-il possible de gérer les ressources humaines de manière plus optimale? Le cas échéant, expliquez de quelle manière: les ressources humaines sont insuffisantes pour exécuter toutes les tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Les biens et les équipements sont gérés comme prévu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L équipement a été inventorié et assuré	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D importantes quantités de biens ne seront pas utilisées	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biens et équipement insuffisants; des ressources suppl. sont nécessaires	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certains équipement ou biens ne sont pas adaptés aux conditions/à une utilisation locales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Est-il possible de gérer les biens et équipements de façon plus optimale? Le cas échéant, expliquez de quelle manière: les équipements sont performants mais souvent inadaptés aux infrastructures et en	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 La structure organisationnelle du projet est jugée:			
satisfaisante	<input type="checkbox"/>		
suffisante	<input type="checkbox"/>		
problématique	<input checked="" type="checkbox"/>		
17 Tout problème inattendu de planification a-t-il pu être résolu? Le cas échéant, expliquez comment le planning a été adapté: le développement et la mise en oeuvre des modules sont conditionnés par la disponibilité des infrastructures de formation qui pour l'instant fait défaut	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 L'efficacité du projet peut-elle être améliorée? Le cas échéant, expliquez de quelle manière:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enseignements tirés	Le projet a été défini en partant sur des hypothèses de base qui n'étaient pas réunies au départ. Celle qui influence de façon majeure le projet est la disponibilité des infrastructures de base dans lesquelles doivent être dispensés les modules. Compte tenu du nombre important de stagiaires à former (20.000) et de modules à dispenser (18+8 prévus dans le DTF réévalués à 6+2 suite à une réunion du SMCL), former tous les stagiaires au nombre de modules prévus n'est pas possible si les lieux de formation font défaut. Pour autant les activités peuvent être réalisées et les résultats atteints mais certains indicateurs de résultats (le nombre de modules à développer et à mettre en oeuvre) sont trop ambitieux. Par ailleurs, vu l'ampleur du projet les ressources humaines sont insuffisantes pour effectuer toutes les activités car le projet n'est pas intégré à la structure bénéficiaire. Il est difficile au projet de fonctionner de façon optimale sans s'appuyer sur les structures et moyens de la structure à renforcer.
----------------------------	--

Best practices	Compte-tenu des hypothèses de départ fragiles du projet il est important de trouver des solutions pour pouvoir atteindre les résultats et l'objectif spécifique même si certains indicateurs ne sont pas remplis Ceci est d'autant plus important lorsque le projet ne peut influencer sur certaines hypothèses comme le défaut d'infrastructure
Recommandations	Il faut réadapter certains indicateurs de résultats comme le nombre de modules à développer et à mettre en œuvre Il faut que les ressources humaines soient renforcées ou exiger du bénéficiaire que le projet soit intégré à une structure de la PNB

L'efficacité évalue si les résultats du projet sont atteints et s'ils contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique. Elle vérifie si les changements survenus dans la zone du projet sont attribuables au projet même. Elle évalue également si les bénéficiaires utilisent les résultats apportés par le projet.

À remplir par le Projet		Oui	Non	NA
En ce qui concerne les indicateurs de l'objectif spécifique :				
Existe-t-il des indicateurs pour l'objectif spécifique?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs de l'objectif spécifique sont-ils SMART ?		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs de l'objectif spécifique font-ils l'objet d'un suivi?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Existe-t-il une base de comparaison?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Les indicateurs de l'objectif spécifique sont-ils atteints? L'étude d'impact n'a pas encore été réalisée.	% de réalisation escomptée	% réel de réalisation	différence*	
Indicateur 1	NA	NA	#VALUE!	
Indicateur 2	NA	NA	#VALUE!	
Indicateur 3	NA	NA	#VALUE!	
* (% de réalisation escomptée - % réel de réalisation)				
3. L'objectif spécifique sera-t-il réalisé uniquement grâce aux résultats atteints? Les résultats sont largement conditionnés par des facteurs extérieurs au projet		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Les résultats s'assortissent-ils d'effets secondaires? Y a-t-il des effets secondaires; influencent-ils l'objectif spécifique?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> de manière positive		<input checked="" type="checkbox"/> de manière négative		
5. Des facteurs extérieurs influencent-ils l'objectif spécifique?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> de manière positive		<input checked="" type="checkbox"/> de manière négative		
6. Quelles sont les caractéristiques des bénéficiaires impliqués dans le projet? Les bénéficiaires (évalués à 18.000) sont des policiers majoritairement des hommes, ayant des profils et compétences extrêmement variés en raison de l'intégration dans un même corps d'anciens membres de l'armée et de la gendarmerie, d'anciens policiers de la sécurité publique et d'anciens membres des Partis et Mouvements Rebelles armés. Les agents (évalués à environ 13.500) sont majoritairement issus de la rébellion. Le taux d'analphabétisme est très élevé et ils n'ont, pour la plupart, aucune expérience policière.				
7. Les groupes qui bénéficie(ro)nt de l'objectif spécifique sont: Les bénéficiaires directs sont les policiers et les bénéficiaires indirects sont la population.				
8. Les bénéficiaires ont-ils accès aux résultats fournis par le projet? Dans le cas contraire, expliquez pourquoi (pour les résultats en question):		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les bénéficiaires utilisent-ils les résultats fournis par le projet? Dans le cas contraire, expliquez pourquoi (pour les résultats en question):		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats fournis par le projet?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans le cas contraire expliquez pourquoi:

11. L'exécution du projet répond-elle:

- aux problèmes des bénéficiaires
- aux priorités des bénéficiaires

12. Les solutions proposées résolvent-elles les problèmes des bénéficiaires?

Enseignements tirés	Les résultats sont largement conditionnés par des éléments extérieurs comme le contexte sécuritaire et la disponibilité des infrastructures de formation. Cette influence peut être négative mais aussi positive. Ainsi, le Ministère de la Sécurité Publique et la Direction Générale de la PNB font une correcte appropriation des résultats de l'intervention et les utilisent de façon efficace en utilisant leurs propres relais (médiatisation, voie hiérarchique). Aussi, en dépit des hypothèses de départ fragiles et des nombreuses difficultés inhérentes à l'intervention elle-même, celle-ci est jugée efficace et pertinente par la direction du projet.
Best practices	Compte-tenu de l'existence des nombreuses données inconnues (disponibilité des infrastructures, identification de l'effectif, niveau du public à former, besoins en formation etc.) lors du démarrage du projet, il est primordial de travailler en lien étroit avec les instances dirigeantes bénéficiaires afin de les associer aux résultats afin qu'ils se les approprient et les utilisent. Ce lien étroit permet également au projet d'adapter au mieux les priorités aux besoins identifiés en cours de projet par le bénéficiaire. Le projet part de l'hypothèse de former l'entièreté du personnel policier sur des modules du tronc commun sans distinction de catégorie. Or, les agents sont évalués à environ 13 500, les brigadiers à 3 500 et les officiers à plus d'un millier. Compte-tenu que le taux d'analphabétisme est très élevé chez les agents et que ceux-ci n'ont que de simples tâches d'exécution, certains modules ne sont pas adaptés à ce public. Il en est de même pour les supports pédagogiques qui sont écrits. Il est donc nécessaire d'adapter le programme de formation à la lumière de ces nouvelles données.
Recommandations	L'efficacité doit être évaluée par rapport à la réalisation de l'objectif spécifique (l'amélioration du niveau de connaissances de base et des attitudes nécessaires pour exercer les fonctions de police civile) ce qui implique que certains indicateurs (comme le nombre de modules à dispenser) doivent être adaptés au public cible. Ainsi, il n'est pas utile que les agents suivent certains modules (par exemple juridiques, renseignement...) qui ne sont pas adaptés à leur niveau et fonctions. Pour ce public (qui est aussi le plus nombreux), des connaissances de base sur la police civile et l'usage de la contrainte suffisent pour que l'objectif spécifique soit réalisé à condition que les connaissances soient correctement implémentées dans la pratique. Pour les brigadiers et officiers, une stratégie de formation différente doit être adoptée.

La durabilité se réfère à la probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention de coopération au développement après le retrait de l'aide du donateur.

À remplir par le Projet	Oui	Non	NA
1. L'instance partenaire participe-t-elle de manière active à:			
rapportage	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prise de décisions	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
planning des activités	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gestion financière	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mise en oeuvre du projet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
monitoring et évaluation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gestion des ressources humaines	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gestion des ressources matérielles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Des ressources et capacités sont-elles mise à disposition pour préserver et reproduire les résultats?			
Ressources humaines	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources financières	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Équipement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'instance partenaire prend-elle les dispositions requises pour reprendre le projet?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existe-t-il un plan d'intégration du projet dans l'instance partenaire?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le cas échéant, expliquez. Jusqu'à présent, le projet n'a pas intégré l'instance partenaire comme prévu dans la convention spécifique.			
5. Le projet assure-t-il une formation institutionnelle aux instances partenaires?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le personnel formé reste-t-il en place?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cependant, une partie du personnel formé a été affecté à d'autres postes ou est parti à l'étranger.			
7. Le projet renforce-t-il les capacités des organisations en ce qui concerne?			
Gestion de systèmes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des processus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfert de connaissances	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le projet veille-t-il au renforcement nécessaire des capacités des individus en ce qui concerne?			
Transfert de connaissances	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échange d'expériences	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échange de valeurs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le projet est-il appuyé par les instances locales suivantes?			
Instances politiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instances partenaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instances de la société civile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instances culturelles (religieuses, ethniques, traditionnelles ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>10. Les modalités d'aide renforcent-elles la durabilité?</p> <p>11. Les modalités d'exécution renforcent-elles la durabilité?</p> <p>12. Le projet contribue-t-il à la durabilité dans les dimensions suivantes?</p> <p style="padding-left: 150px;">Politique <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Sociale <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Institutionnelle <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Organisationnelle <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Culturelle <input type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Économique <input type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 150px;">Technique <input type="checkbox"/></p> <p>13. Le projet est-il assorti de conditions posées par le donateur? Le cas échéant, ces conditions sont-elles devenues des stratégies nationales?</p> <p>14. Le projet respecte-t-il le principe de l'aide déliée?</p> <p>15. L'instance partenaire respecte-t-elle sa contribution?</p>	<p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Remarques</p>	<p>A travers le développement d'une stratégie de formation, la définition des modules de cours, la formation des formateurs, et la mise en œuvre des programmes de formation, le projet s'inscrit dans la durée en renforçant les capacités de la PNB à mettre en œuvre des programmes de formation après la clôture du projet. Seulement, le transfert de compétences et le renforcement en capacités serait plus efficient si le projet intégrait les structures du bénéficiaire.</p>

Projet : Appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi

Pays : Burundi

Code Navision : NI 199910/12

Conseiller GÉO :

Année : 2007

Approbation SMCL :

À remplir par le Projet

1. Le chronogramme a-t-il été respecté?

Retard

À temps

En avance

écart en mois

-9; -6; -3; 0; +3; +6; +9

3

2. Quel est le degré de réalisation des indicateurs?

Résultat 1

Indicateur 1

Indicateur 2

Indicateur 3

Indicateur 4

Indicateur 5

Résultat 2

Indicateur 1

Indicateur 2

Indicateur 3

Résultat 3

Indicateur 1

Indicateur 2

Indicateur 3

Résultat 4

Indicateur 1

Indicateur 2

Résultat 5

Indicateur 1

Projection	Réalisation	Différence
100%	100%	
60%	25%	
100%	100%	
100%	100%	
100%	100%	
75%	75%	
75%	20%	
80%	80%	
50%	30%	
100	65%	
100%	100%	
100%	100%	
80%	50%	

A. ÉVALUATION DES CRITÈRES DE BASE

1. Évaluez la pertinence

C= il y a lieu de prendre des mesures pour accroître la pertinence

Mesures à prendre: le projet doit intégrer le commissariat chargé de la formation récemment créé pour mieux coordonner ses activités et renforcer les capacités du bénéficiaire en vue d'une bonne appropriation du processus. Les modules de cours doivent être adaptés aux besoins en formation des différentes catégories de bénéficiaires ce qui implique une redéfinition de leur contenu. Compte tenu du problème persistant de l'insuffisance des infrastructures de formation, il y a lieu de revoir le nombre de modules à dispenser et d'établir une programmation plus réaliste.

2. Évaluez l'efficacité

C= il y a lieu de prendre des mesures pour accroître l'efficacité

Mesures à prendre: certains indicateurs de résultat doivent être revus (nombre de modules à préparer et à dispenser). certains moyens financiers doivent être réaffectés. les ressources humaines doivent être renforcées.

3. Évaluez l'efficacé

C= il y a lieu de prendre des mesures pour accroître l'efficacité

Mesures à prendre: le projet doit différencier les catégories de bénéficiaires (agents, brigadiers, officiers) pour adapter les modules et supports pédagogiques en conséquence. des mesures d'accompagnement en complément des modules de cours doivent être prises pour les agents plus de moyens doivent être accordés à la communication autour du projet afin de renforcer le lien avec la population. le projet doit s'appuyer sur les structures du bénéficiaire pour être plus efficace et mieux coordonner les activités.

Commentaires

Marchés Publics Police

Order number	Specifications heading	Date deposited or published	Level of official	File manager	Partner country	Nvishimi service Code	Type of contract	Applicable legislation	Description (date and time)	Awarding date	Planned budget (in €)	Final amount (in €)	Final amount invoiced (equivalent in €)
Volg. nummer	Titel van het tender	Datum van verspreiding of publicatie	Level of official	Dossierbeheerder	Partnerland	Nvishimi code	Soort contract	Toel. van toepassing	Afsluitdatum en -tijd	Datum van toewijzing	Voorged. budget (€)	Eindbedrag (€)	Eindbedrag gefactureerd (€)
Numéro d'ordre	Titre de la CSC	Date de dépôt ou de publication	Fonctionnaire dirigeant	Gestionnaire du dossier	Pays fournisseur	Code Nvishimi prestable	Type de contrat	Droit applicable	Début et fin de l'offre	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final (€)	Montant final de factures (€)
BDU/109	Fourniture de 2 véhicules 4x4	06/09/2006	Yves Couvreur	Yves Couvreur	Burundi	BDU/04/02311	Fournitures	Belge		25/09/2006	50.000,00 €	40.645,81 €	57.500.000 BIF en cours
BDU/117	Fourniture d'un véhicule 4x4 double cabine	11/04/2007	Pont Dohogne Couvreur (De-ico) et Yves Couvreur (RestRep)	Pont Dohogne Couvreur (De-ico)	Burundi	BDU/04/02311	Fournitures	Belge	30/04/2007 à 12h	05/06/2007	20.000,00 €	17.714,29 €	24.800.000,00 €
BDU/182	Marché d'achat de 2 véhicules pour la formation des	15/01/2008	Céline Manceau (De-ico) et Thadée Ninkumana (DI)	Céline Manceau (De-ico) et Thadée Ninkumana (DI)	Burundi	BDU/04/02311	Fournitures	Burundaise	15/02/2008 à 17h	en cours	20.000,00 € en cours	en cours	en cours
BDU/186	Achat véhicule pick-up double cabine #94	30/01/2008	Céline Manceau (De-ico) et Thadée Ninkumana (DI)	Céline Manceau (De-ico) et Thadée Ninkumana (DI)	Burundi	BDU/04/02311	Fournitures	Burundaise	25/02/2008 à 15 h	en cours	20.000,00 € en cours	en cours	en cours