

BTC

CTB

**EMPOWERING
DEVELOPMENT**

RAPPORT ANNUEL 2008

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

1 TABLE DES MATIÈRES

1	<i>FICHE PROJET</i>	3
2	<i>SITUATION ACTUELLE EN BREF</i>	4
3	<i>BILAN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES</i>	5
3.1	Aperçu des activités	5
3.2	Analyse de la planification des activités	9
4	<i>BILAN DES FINANCES</i>	11
4.1	Aperçu des dépenses par rapport au planning financier	11
4.2	Analyse du planning financier	14
5	<i>SUIVI DES INDICATEURS</i>	16
5.1	L'objectif spécifique	16
5.2	Les indicateurs de résultat	18
5.3	L'évolution des indicateurs	19
6	<i>APPRECIATION DES CRITERES DE SUIVI</i>	21
6.1	Efficienc	21
6.2	Efficacité	22
6.3	Durabilité	23
7	<i>MESURES ET RECOMMANDATIONS</i>	24
7.1	Synthèse des critères d'appréciation	24
7.2	Recommandations	25
8	<i>NOUVEAU PLANNING (année n+1)</i>	26
8.1	Planification des activités de l'année N+1	26
8.2	Planning financier de l'année N+1	28
9	<i>CONCLUSIONS</i>	30
9.1	Activités et Finances	30
9.2	Critères de suivi	30
9.2.1	Efficienc	30
9.2.2	Efficacité	30
9.2.3	Durabilité	30

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 - Directeur d'Intervention: OPC2 Thaddée Ndikumana - Déléguée à la gestion: Céline Manceau (depuis le 15 Août 2007).
Direction du projet	
Bénéficiaires	Police Nationale du Burundi
Localisation géographique	Projet implanté à Bujumbura. Cadre de l'intervention : national
Composition de la 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>

Présentation du projet :

Le corps actuel de la PNB, estimé à environ 17.000 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'entière 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'entière du corps.
- * L'organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisés.
- * 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

L'intervention du projet AFPNB vise à appuyer la Police Nationale du Burundi créée en décembre 2004 à fonctionner comme un corps professionnel, démocratique, au service des citoyens et s'inscrit dans un contexte évolutif de réformes structurelles impliquant des bouleversements et défis multiples à relever.

L'année 2008 est caractérisée par une situation politique et sécuritaire difficile en début d'année suite à la reprise des pourparlers de paix entre le gouvernement et le Palipehutu-FNL qui ont abouti à une impasse et aux attaques armées du FNL au mois d'avril sur Bujumbura. La cessation des hostilités au mois de mai ainsi que l'adoption au mois de juin d'un plan d'opérations conjointes de désarmement, de démobilisation et d'intégration des combattants du Palipehutu-FNL ont permis de revenir à une situation politico-sécuritaire globalement satisfaisante. Malgré des phénomènes isolés de criminalité et de banditisme dans tout le pays qui ont mobilisé les forces de police dans des opérations de désarmement de la population, l'état de la sécurité s'est légèrement amélioré depuis l'année précédente. Par ailleurs, les pouvoirs publics ont renforcé leur plan de lutte contre l'impunité et la délinquance des policiers avec pour conséquence l'arrestation et l'incarcération de nombreux policiers, principalement des agents, impliqués dans des activités criminelles. Dans le même souci de renforcer les règles disciplinaires, la police a adopté au mois d'Août 2008 son Règlement d'Ordre Intérieur. Différentes enquêtes montrent que la situation sécuritaire est jugée plutôt satisfaisante par la population et que le niveau de confiance que celle-ci place dans ses forces de sécurité et notamment la police s'est améliorée depuis l'année dernière.

La Police Nationale s'est dotée d'un plan stratégique 2007-2017 élaboré avec l'appui des Pays-Bas et l'a présenté aux partenaires au mois de juin. Fin 2008, la police fédérale belge a effectué des audits de la police dans sept domaines clés dont les résultats éclaireront la formulation d'un projet d'Appui à la professionnalisation de la Police Nationale qui devrait démarrer fin 2009 (co-financement de la Belgique et des Pays-bas). Après avoir entamé sa deuxième phase de démobilisation, la PNB a procédé au recensement de son personnel, estimé à 16.679, à travers le projet PRIP (Projet de recensement et d'identification de la Police). L'effectif des anciens combattants FNL qui intégreront la PNB et qui doivent suivre le programme de formation du projet AFPNB n'est pas encore connu.

Suite au décret n°100/276 du 27 septembre 2007 portant réorganisation de la Direction Générale de la PNB et notamment création du Commissariat chargé de la Formation, le Commissaire chargé de la formation ainsi que les responsables des différentes structures de formation ont été nommés en 2008. Le Commissariat chargé de la formation, l'Ecole Nationale de Police et l'Ecole des Brigadiers de Police sont fonctionnels, mais pas les centres d'instructions car les infrastructures de formation construites par les Pays-Bas n'ont toujours pas été livrées à la PNB. La coopération française démarrera les travaux de construction d'un nouvel Institut Supérieur de Police début 2009 pour une livraison prévue en 2010 à la PNB.

En 2008, le projet AFPNB a renforcé ses ressources humaines avec la venue en juin d'un expert junior responsable de la cellule pédagogique du projet et le recrutement en décembre d'un financial officer.

3 BILAN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

3.1 Aperçu des activités

Planning des activités 2008													
Statut	Remarques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Construction et réhabilitation de l'Ecole des Brigadiers de Police de Muramvya (EBPO)													
Construction d'une cuisine et d'un réfectoire	Travaux en cours (taux de réalisation : 86%)												
Travaux de peinture de deux blocs de dortoirs pour agents	Travaux terminés et réceptionnés												
Travaux d'électricité des dortoirs et salles de cours	Travaux terminés et réceptionnés												
Réhabilitation de trois blocs des maisons d'hébergement des formateurs	Travaux en cours (taux de réalisation : 90%)												
Equiper les structures de formation													
EBPO	Equiperment en continu en accompagnement de la formation agents et brigadiers (modules du tronc commun).												
Commissariat chargé de la formation	Appuis ponctuels pour la formation des formateurs, cours-test et suivi du plan de formation (en complément de l'appui en équipement fourni par le projet Police France).												
Cercle des officiers de la PNB	Appuis ponctuels pour les tests de recrutement (2008), formation informatique (2009) et formation officiers (2009) en complément des autres bailleurs.												
Université de Ngozi	Prêt de matériel pour la formation en droit de police judiciaire												
Appui en documentation													
Appui en textes de loi, Règlement d'ordre intérieur de la PNB, syllabus de cours, dictionnaire, ouvrages	Appui ponctuel en documentation auprès de la DGPNB et structures de formation. Distribution en continu de syllabi auprès des bénéficiaires et instructeurs.												
Matériel pédagogique													
Achat matériel pédagogique (fardes bloc-notes, stylos)	1 ^{er} livraison de 7500 blocs notes, 7500 stylos et 7500 fardes en mars. 2 ^{ème} livraison de 10000 blocs notes, 10000 stylos et 10000 fardes en septembre 2008.												
Impression modules	En continu.												
Suivi intégré de la formation dans une base de données													
Fiches d'identification individuelles	Actualisation des fiches d'identification en continu. 14 362 fiches actualisées sur le module I. 938 fiches actualisées sur le module II.												
		15 548 fiches collectées sur terrain											
		15 134 fiches encodées (personnel policier)											

Formations		Statut	Remarques	j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Module 1 (tronc commun) : déontologie, valeurs de la PNB, discipline, éducation civique et comportement de la police envers la population.															
Module 1 Agents Brigadiers	Formation terminée (sous réserve d'intégration de nouveaux effectifs à la PNB)	Formation terminée (sous réserve d'intégration de nouveaux effectifs à la PNB)	10 410 agents et brigadiers formés en 2008, 15 877 depuis septembre 2007.												
Module 1 Officiers	Formation terminée (sous réserve d'intégration de nouveaux effectifs à la PNB)	Formation terminée (sous réserve d'intégration de nouveaux effectifs à la PNB)	116 officiers supplémentaires formés au cours de 2 sessions de 5 jours en partenariat avec le CICR et le BINUB. 1046 officiers formés depuis septembre 2007.												
Evaluation module 1	Evaluation post-formation sur terrain dans 4 zones- tests de Bujumbura (Kinama, Bwiza, Musaga et Kanyosha) auprès de 297 bénéficiaires de la formation module 1.	Evaluation post-formation sur terrain dans 4 zones- tests de Bujumbura (Kinama, Bwiza, Musaga et Kanyosha) auprès de 297 bénéficiaires de la formation module 1.	Evaluation effectuée par le Commissariat chargé de la formation, les Commissaires généraux PI et PSI, le chef du bureau instruction et la responsable pédagogique du projet AFPNB sur base de tests de connaissances, questionnaires d'évaluation et focus groups.												
Elaboration de supports pédagogiques visuels	Réalisation de 455 supports photos plastifiés pour implémentation des connaissances du Module 1 sur terrain. Multiplication de supports photographiques supplémentaires si nécessaire.	Réalisation de 455 supports photos plastifiés pour implémentation des connaissances du Module 1 sur terrain. Multiplication de supports photographiques supplémentaires si nécessaire.	Développement des supports visuels de Juin à Août 2008. Duplication de 455 supports (9 jeux de 55 photos) photographiques en sept et oct. Réalisation de cours-tests en novembre.												
Module 2 (tronc commun) : les principes de base de l'usage légal de la contrainte par les forces de police.															
Développement du module	Terminé. Actualisation du module si nécessaire.	Terminé. Actualisation du module si nécessaire.	Rédaction des documents de cadrage (avril, mai) Développement du module instructeurs par les experts de la police fédérale belge et de la PNB (juin). Consultations extérieures (BINUB, DCA, ITEKA) : juillet. Finalisation module instructeur et validation : août.												
Formation des formateurs	Formation de 28 instructeurs de la PNB au module 2 + recyclage spirale didactique par des experts de la police fédérale belge.	Formation de 28 instructeurs de la PNB au module 2 + recyclage spirale didactique par des experts de la police fédérale belge.	Du 26 au 31 mai : 2 sessions de 3 jours de recyclage didactique.												
Supports visuels	Réalisation de 636 supports photos plastifiés servant d'outils pédagogiques aux instructeurs.	Réalisation de 636 supports photos plastifiés servant d'outils pédagogiques aux instructeurs.	Du 12 au 20 juin (7 jrs) : formation instructeurs Module 2. Réalisation des clichés par un photographe professionnel assisté des policiers belges et burundais au mois de juin. Réalisation de 12 jeux de 53 photos en juillet et août.												
Achat matériel pédagogique module 2	Matériel pédagogique instructeurs et armes plastiques pour les exercices pratiques.	Matériel pédagogique instructeurs et armes plastiques pour les exercices pratiques.	Achat Kit instructeurs (mallette, classeurs, surtenseurs ...) Achat armes plastiques + donation menottes et bâtons poliféd.												
Séminaire de sensibilisation des hauts cadres de la PNB	45 officiers de la PNB ont été sensibilisés sur le contenu du module 2.	45 officiers de la PNB ont été sensibilisés sur le contenu du module 2.	Séminaire animé le 20/08/2008 à l'Hôtel club du Lac Tanganyika par un expert de la police fédérale belge et un haut responsable de la PNB.												
Evaluation et cours tests	Evaluation des instructeurs et cours-tests sur le module 2 réalisés.	Evaluation des instructeurs et cours-tests sur le module 2 réalisés.	27 instructeurs évalués du 8 au 12 sept. 08												
Formation des agents et brigadiers	En continu jusqu'à formation de l'effectif total.	En continu jusqu'à formation de l'effectif total.	Du 15 Septembre au 19 Décembre : 4382 policiers formés (3727 agents et 655 brigadiers)												
Syllabus de cours	Syllabi transmis au Commissariat chargé de la formation pour validation.	Syllabi transmis au Commissariat chargé de la formation pour validation.	Syllabus agent (version française + kirundi avec croquis) Syllabus brigadier (version française) Syllabus officier (version française)												

	Statut	Remarques	j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Police Judiciaire														
Identification des effectifs, matières et volume horaire	Proposition de formation initiale de 300 brigadiers (3 sessions) et de 60 officiers (2 sessions) validée. Formation de 500 H (6 mois) : 250 H d'enseignement juridique + 250H de formation en techniques policières.	Réunions de travail entre le Commissariat chargé de la Formation, projet AFPNB, RCN Justice et Démocratie, UN Police (Binnb). Formation initiale des OPI confiée au projet AFPNB. Formation de recyclage des OPI confiée à RCN Justice et D.												
Marché de services « conception, validation et mise en œuvre de 6 modules de formation en droit »	Marché de service BTC-CTB BDI n° 207 du 22.08.08 attribué le 1 ^{er} Octobre à l'Université de Ngozi.	Modules : Présentation du droit et droit pénal général (blocc 1 : 75H), organisation et compétences judiciaires- Libertés publiques et personnes protégées (blocc 2 : 75H), droit pénal spécial et procédure pénale (blocc 3 : 100H)												
Développement modules juridiques	Modules du bloc 1 validés le 28.11.08. Développement des modules du bloc 2 et 3 en cours.	Réunion du Comité de suivi du 28.11.08												
Cours-tests	Réalisés les 22 et 23 Dec sur les modules du bloc 1.	Cours-tests officiers (22/12), cours-tests brigadiers (23/12)												
Sélection des instructeurs PNB de la formation juridique en police judiciaire	Epreuves éliminatoires. 19 instructeurs sélectionnés.	70 candidats instructeurs ont passé les épreuves de sélection le 29/12/08 au cercle des officiers.												
Formations spécialisées														
Formation en photographie	Formation de formateurs réalisée.	12 officiers et brigadiers du service de l'identité judiciaire formés												
Cours Informatique officiers brigadiers	Formation de 112 officiers et brigadiers au cours de 5 sessions. Formation à poursuivre en 2009.	Formation initiale en word, excel. 5 sessions de 15 jours (par demi-journées).												
Expertise Police fédérale belge														
Mission du CD Patrick Zanders du 14 au 19 Mars 2008	Rapport de mission de P.Zanders communiqué.	Préparation du module 2 et planification 2008-2009 de l'appui de la police fédérale belge.												
Mission du CDP JC Van Geem du 25 Mai au 15 Juin 2008 et du CD Marc Dejongh du 1 ^{er} au 22 Juin 2008	Rapport de mission de JC Van Geem non communiqué Rapport de mission de Marc Dejongh communiqué.	Recyclage des formateurs, formation des formateurs au module 2.												
Mission du CD Marc Dejongh du 18 au 25 Août 2008	Rapport de mission communiqué	Animation d'un séminaire de sensibilisation des hauts cadres de la PNB sur « l'usage légal de la contrainte par la police nationale » le 20.08.08 à l'hôtel club Tanganyika. Finalisation du module II instructeurs.												
Développement d'une stratégie de formation														
Journée de réflexion sur la problématique de la sécurité	Séminaire du 10 Avril 2008 à l'hôtel Source du Nil sur la problématique de la sécurité. Synthèse des travaux et recommandations communiquées. Diffusion d'un film sur les télévisions publique et privée + reportage photographique.	Lancement officiel par SEM le 1 ^{er} Vice-Président de la République. Exposés du Ministre de la Sécurité Publique, du Commissaire région sud et du Président de l'OAG. 80 participants : hauts cadres de la PNB, représentants des institutions nationales, corps diplomatique et coopérations, société civile et media.												
Visite de travail d'une délégation d'officiers de la PNB du secteur formation à Bruxelles	Mission du 4 au 7 Octobre du Commissaire chargé de la Formation, du directeur et de la responsable pédagogique du projet AFPNB à Bruxelles. Rapport de mission communiqué.	Présentation du projet AFPNB à la Journée Découverte Entreprises de la CTB (05.10.08). Visite de l'Ecole Nationale de Recherche, de l'Ecole nationale des officiers et de la direction de la formation de la Police fédérale belge.												

BILAN CHIFFRE DES FORMATIONS ET SEMINAIRES 2008

		Bénéficiaires	jan	fév	mar	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Effectif total
FORMATIONS															
Formation de formateurs															
Didactique ¹	Officiers, brigadiers						13								13
Formation de formateurs module 2	Officiers, brigadiers						28								28
<i>Effectif total en formation de formateurs</i>															41
Formations tronc commun															
Module 1	Agents		1489	1399	1638	881	927	764	1214	726					9038
	Brigadiers		127	278	297	182	164	70	173	81					1372
	Total Agents/Brig.		1616	1677	1935	1063	1091	834	1387	807					10410
	Officiers														116
<i>Effectif total formé au module 1</i>															10526
Module 2	Agents														572
	Brigadiers														203
	Total Agents/Brig.														775
Module 2 : Séminaire de sensibilisation des cadre de la PNB	Officiers														45
	<i>Effectif total formé au module 2</i>														
<i>Effectif total en formation du tronc commun</i>															14951
Formations spécialisées															
Informatique	Ag, Br et officiers	17	48	48											113
Photographie	Officiers, brigadiers					12									12
<i>Effectif total en formations spécialisées</i>															125
EFFECTIF TOTAL FORME EN 2008															15117
SEMINAIRE															
Journée de réflexion sur la problématique de la sécurité	Officiers														22
	Sociétés civile, org. internat. et bailleurs														50

¹ La formation en didactique était un recyclage pour les personnes qui avaient déjà suivi la formation en didactique en avril 2007 et qui ont été sélectionnées pour suivre la formation de formateurs au module 2. Les autres bénéficiaires de la formation de formateurs au module 2 ont suivi une formation en didactique dispensée par le projet police de la France.

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 2008 établie en 2007 reposait principalement sur les hypothèses suivantes :

- La livraison de deux îlots (Cibitoke et Bururi) sur les six infrastructures de formation construites par les Pays-Bas permettant d'accélérer le rythme de formation.
- Une expertise ponctuelle régulière de la Police Fédérale Belge pour le développement des modules de cours, les formations de formateurs et animation de séminaires spécialisés ainsi qu'une assistance technique court terme de la police fédérale pour l'implantation d'un projet pilote de police de proximité à Gitega.

Or, les îlots de formation dans lesquels devaient se dérouler la formation modulaire n'ont toujours pas été livrés à ce jour. Par ailleurs, plusieurs missions d'expertise de la police fédérale prévues en 2008 ont été soit annulées ou alors reportées. Ces éléments externes au projet sont une des principales causes des écarts entre la programmation des activités effectuées en 2007 et leur réalisation effective en 2008 (mais non les seules).

Ainsi, les activités suivantes n'ont pu être accomplies sur l'année passée en revue :

- Travaux de réhabilitation de l'îlot de Cibitoke (installation d'un réservoir d'eau, réhabilitation des maisons instructeurs et d'un bloc sanitaire).
- Formation de formateurs : module 1 + management.
- Formation officiers en management.
- Formation décentralisée module 1 + implantation d'un projet pilote de proximité à Gitega.
- Formation officiers module 2 (reportée en avril 2009).

√ Compte-tenu de ces contraintes, les modules du tronc commun destinés aux agents et brigadiers ont été dispensés sur le seul site de formation disponible : l'Ecole des Brigadiers de Police de Muramvya (EBPO). La formation au module 1 s'est ainsi terminée au mois d'août et celle du module 2 a démarré au mois de septembre 2008 à l'EBPO, accusant ainsi un retard de 3 mois par rapport au planning prévu. Par ailleurs, le module instructeur du Module II a pu être développé avant le démarrage de la formation modulaire mais pas les syllabus destinés aux bénéficiaires car leur finalisation, traduction et publication nécessite un temps plus long. Un séminaire de sensibilisation au module II destiné aux cadres de la PNB a été animé au mois d'août par un expert de la police fédérale belge dans l'attente d'une expertise plus longue permettant le démarrage du module officier (reporté en 2009).

√ Les formations spécialisées (informatique, photographie) ont pu se dérouler selon le planning prévu. La formation en police judiciaire, initialement prévue pour 1 à 3 semaines, a été redéfinie en un cursus de 6 mois de formation initiale pour 360 brigadiers et officiers de police judiciaire. Compte-tenu de l'ampleur de cette formation, un marché public pour le développement et la mise en œuvre des modules juridiques a été passé en Août 2008, et la formation, qui a démarré en février 2009 s'étendra sur toute l'année 2009.

√ Une visite de travail d'une délégation de policiers burundais a été organisée comme prévu en octobre à Bruxelles. A la demande du Ministère de la Sécurité Publique, une journée de réflexion sur la problématique de la sécurité s'est tenue le 10 avril à l'hôtel Source du Nil de Bujumbura.

√ Les supports pédagogiques visuels ont pu être développés comme prévu. Le projet AFPNB n'a pu diffuser le Code de Déontologie qui n'a pas encore été adopté, mais a appuyé la duplication et la diffusion du Règlement d'Ordre Intérieur de la Police (ordonnance ministérielle n°215-01/884/CAB/2008 du 27/08/2008).

√ Les travaux de construction d'une cuisine et d'un réfectoire à l'Ecole des Brigadiers de Muramvya ont démarré au 3^{ème} trimestre au lieu du 2^{ème} trimestre en raison d'une révision du DAO et étaient réalisés à 86 % fin 2008. D'autres petits travaux de réhabilitation ont été effectués à l'EBPO (peinture, électricité) afin que le site puisse être fonctionnel. Par ailleurs, des équipements ont été apportés à l'EBPO, le Commissariat Formation, le Cercle des Officiers afin de soutenir leurs actions dans le domaine de la formation.

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.

Compte-tenu des difficultés liées à la disponibilité des infrastructures de formation et du coût important à la charge la PNB occasionné par le déplacement des bénéficiaires, la mise en œuvre de 6 modules du tronc commun pour l'ensemble du personnel policier (évalué à environ 17.000) n'est pas réalisable sur la durée du projet. Aussi, est-il proposé de réduire le nombre de modules du tronc commun à 3 et de développer des modules spécialisés pour des publics cibles plus restreints en renforçant le projet d'une assistance technique policière.

4 BILAN DES FINANCES

4.1 Aperçu des dépenses par rapport au planning financier

VOLET A MOYENS SPECIFIQUES													
Résultat 1 Préparation opérationnelle des formations continues et cours d'emploi à l'infrastructure													
Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE (Euros)	DEPENSES 2007	DEPENSES 2008 PREVISION Q4 2007	DEPENSES Q1 2008	DEPENSES Q2 2008	DEPENSES Q3 2008	DEPENSES Q4 2008	DEPENSES TOTALES 2008	DEPENSES / PREVISIONS	SOLDE DISPONIBLE FIN 2008	TAUX D'EXECUTION / 2008 (E1 %)
A-01-01	Ateliers de communication	COGEST	5 143,00	253,24	0,00	0,00	0,00	668,36	0,00	668,36	0,00	4 221,40	18
A-01-02	Séances d'information dans les unités (143 spécialisées +...)	COGEST	3 600,00	2 844,36	1 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	755,64	79
A-01-03	Développement didactique et/ou mise à jour des modules de cours (6 tranches communs et 2 cours spécialisés)	RECIE	101 400,00	496,41	61 400,00	979,01	12 627,40	3 652,44	4 800,00	22 058,85	35,93	78 844,73	22
A-01-04	Préparation du plan de mise en œuvre des formations	COGEST	3 270,00	75,44	3 300,00	72,23	0,00	0,00	0,00	72,23	2,19	3 122,33	5
A-01-05	Inspection des infrastructures de formation (interne et externe à la FNB)	COGEST	900,00	828,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-818,00	191
A-01-06	Finalisation des inventaires de matériels nécessaires et achat équipements pédagogiques (de base)	RECIE	44 000,00	561,49	25 700,00	1 700,26	3 961,42	3 349,40	5 582,04	14 593,12	56,76	26 614,54	40
A-01-07	Préparation au concept d'accompagnateur de formation au niveau des postes	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Sous-total Résultat 1			158 313,00	5 058,08	91 400,00	2 761,50	16 588,82	7 670,20	10 382,04	37 392,56	40,91	112 740,64	29
Résultat 2: Des formations sont formées pour le personnel de la contribution continue et cours d'emploi à l'infrastructure													
A-02-01	Préparation du matériel didactique pour les formateurs	COGEST	25 200,00	6 818,57	4 600,00	1 155,92	1 553,49	4 691,69	2 139,65	9 570,95	212,69	9 012,48	64
A-02-02	Préparation et développement d'udes modules (s) de formation des formateurs	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
A-02-03	Définition des critères de sélection et sélection des formateurs	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
A-02-04	Formation des formateurs (récurrentes en fonction des besoins) (appui police fédérale belge)	COGEST	260 000,00	19 566,11	98 700,00	0,00	10 664,47	467,19	0,00	11 161,66	11,31	229 272,23	12
A-02-05	Organisation et mise en œuvre de cours tests pour chaque module et validation	COGEST	120 000,00	909,74	29 800,00	0,00	0,00	4 879,71	3 434,52	8 314,23	28,09	110 776,03	8
Sous-total Résultat 2			405 200,00	27 092,42	132 800,00	1 155,92	12 277,96	10 038,79	6 574,17	29 046,84	21,87	349 060,74	14

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE (Euros)	DEPENSES 2007 PREVISION Q4 2007	DEPENSES Q1 2008	DEPENSES Q2 2008	DEPENSES Q3 2008	DEPENSES Q4 2008	DEPENSES TOTALES 2008	DEPENSES 2008 / PREVISIONS	SOLDE DISPONIBLE FIN 2008	
Résultat 3: Organisation pratique de la mise en œuvre et du suivi des formations sur le terrain pour les policiers												
A-03-01	Organisation du positionnement et des déplacements des formateurs vers les centres d'instruction	COGEST	48.000,00	10.027,51	30.300,00	4.144,06	3.540,48	1.777,82	2.407,48	11.869,84	39,17	26.102,65
A-03-02	Déplacement et déploiement des stagiaires vers les différents centres d'instruction (invitation, transports, logements...)	COGEST	676.600,00	76.424,44	208.000,00	18.549,23	14.656,55	8.920,03	21.509,82	63.635,63	30,59	536.539,93
A-03-03	Préparation des matériels de base pour les cours (stagiaires)	COGEST	592.486,00	26.854,27	250.000,00	7.839,57	19.555,55	6.697,03	33.143,10	67.235,05	26,89	498.396,67
A-03-04	Les formateurs dispensent les cours	COGEST	102.857,00	18.635,80	44.000,00	13.067,62	15.227,60	9.036,97	18.699,87	58.032,06	127,35	26.189,14
A-03-05	Evaluation et reportage des cours (par les stagiaires et les formateurs)	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-03-06	Organisation de séminaire de formation pour les cadres supérieurs de la police nationale du Burundi	COGEST	60.000,00	13.379,42	10.900,00	3.764,96	2.205,68	3.311,91	0,00	9.302,55	86,34	27.186,37
Sous-total Résultat 3			1.489.943,00	145.321,44	543.200,00	47.395,44	55.185,66	29.743,76	75.760,27	208.075,13	38,31	1.116.394,78
Résultat 4: Mise en œuvre et suivi des formations administratives												
A-04-01	Mise au point d'un système performant de suivi intégré dans une banque de données	COGEST	3.000,00	1.012,83	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	917,60
A-04-02	Développement et mise en œuvre d'un système de reportage administratif	COGEST	5.750,00	334,28	900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.415,72
A-04-03	Suivi et monitoring des formations sur le terrain sur le plan quantitatif et qualitatif	COGEST	3.600,00	132,56	2.500,00	105,30	259,12	104,02	804,47	1.272,91	50,92	2.194,53
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	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-total Résultat 4			12.350,00	1.479,67	4.200,00	105,30	259,12	104,02	804,47	1.272,91	30,31	8.527,85
Résultat 5: Une stratégie de formations à l'appui d'une politique de développement												
A-05-01	Intier un processus de réflexion sur la formation sur base des expériences des formations en cours, pour intégrer dans un processus de formation continu au profit des cadres et agents de la PNB	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-05-02	Appui conceptuel au développement d'une stratégie de formation	COGEST	21.500,00	8.557,08	7.000,00	0,00	0,00	766,00	3.554,00	4.320,00	81,71	8.622,92
A-05-03	Organisation d'un séminaire stratégique sur la formation policière	COGEST	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
Sous-total Résultat 5			25.500,00	8.557,08	7.000,00	0,00	0,00	766,00	3.554,00	4.320,00	81,71	12.622,92
Sous-total Volet A			2.071.306,00	187.509,66	778.600,00	51.398,78	84.317,56	48.322,77	98.024,95	280.107,44	35,89	1.599.349,92

Code budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE (Euros)	DEPENSES 2007	DEPENSES 2008 PREVISION Q4 2007	DEPENSES Q1 2008	DEPENSES Q2 2008	DEPENSES Q3 2008	DEPENSES Q4 2008	DEPENSES TOTALES 2008	DEPENSES /PREVISIONS	SOLDE DISPONIBLE FIN 2008
VOLET Z1 MOYENS GENERAUX												
Résultat de l'Assistance Technique Equipement REG Fonctionnement												
Z-01	Délégué à la cogestion	REGIE	540.000,00	131.587,10	180.000,00	35.981,60	30.783,52	31.407,85	32.414,13	130.587,10	81,62	218.681,75
Z-02	Assistance Technique et monitoring ponctuelle Police Fédérale Belge	REGIE	187.700,00	20.807,89	74.700,00	683,55	131,98	5.121,90	-595,98	5.341,45	7,15	141.450,88
Z-03	Personnel Local Régie	REGIE	64.800,00	11.786,24	18.400,00	1.800,24	4.190,09	3.446,02	4.558,30	13.985,85	72,14	37.846,54
Z-04	Personnel Local Cogestion(Indt Primes D1)	COGEST	7.200,00	3.087,35	3.100,00	290,97	1.091,98	851,57	928,93	3.183,45	102,05	-189,42
Z-05	Fonctionnement projet Régie	REGIE	8.000,00	70,49	0,00	0,00	0,00	31,35	-1.559,84	-1.538,49	89,74	8.599,77
Z-06	Fonctionnement projet Cogestion	COGEST	118.300,00	25.001,42	38.000,00	4.188,35	5.638,78	5.308,07	9.972,52	25.105,72	89,74	58.348,95
Z-07	Equipement bureau Régie	REGIE	85.000,00	14.157,78	24.500,00	0,00	16.300,89	892,41	2.365,43	18.588,73	79,83	7.193,40
Z-08	Equipement bureau cogestion	COGEST	35.500,00	20.423,88	3.700,00	128,66	0,00	0,00	839,83	987,49	28,15	3.302,74
Z-09	Monitoring et Evaluation	REGIE	80.000,00	1.473,18	40.000,00	108,37	99,79	0,00	0,00	208,16	0,52	78.318,88
Z-10	Réhabilitation Muramwa, Chibokwa et Bururi	COGEST	199.000,00	54.588,89	83.300,00	894,62	-143,21	19.952,05	35.447,27	58.150,73	67,41	88.280,89
Z-11	Frais de fonctionnement volontaire	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	-3.000,00	487,38	173,28	-2.419,34		2.419,34
Sous-total Résultat 9 (Sous-total Volet Z1)			1.303.500,00	283.073,47	444.700,00	44.074,38	55.083,82	87.418,80	84.533,87	251.120,65	58,47	844.232,28
Total Volet A-Z			4.374.806,00	470.581,18	1.220.500,00	95.472,52	139.405,88	1.517.197	180.608,82	831.228,09	43,43	2.243.579,20

4.2 Analyse du planning financier

⇒ En 2008, 531.228 euros ont été dépensés par le projet au lieu des 1.223.300 euros prévus dans le budget établi l'année précédente (43,4 % du budget prévisionnel).

⇒ Au 31 décembre 2008, le taux d'exécution budgétaire était de 34 % du budget total du projet.

⇒ Fin décembre 2008, il restait 2.243.579 euros de budget disponible qui, vraisemblablement, ne pourront être dépensés à la clôture du projet prévue en novembre 2009.

Comparaison entre les dépenses et la programmation financière.

Les écarts entre les dépenses planifiées en 2007 et celles réalisées en 2008 sont très importants et l'on peut considérer que le risque relatif à la programmation financière du projet est élevé.

Comme expliqué lors de l'analyse de la planification des activités, les principales raisons expliquant ces écarts sont liées à l'annulation ou au report des missions des experts de la police fédérale belge qui ont entraîné l'annulation de certaines activités programmées en 2008 et à la non-livraison de 2 îlots de formation attendus en 2008 qui auraient permis d'accélérer le rythme de la formation modulaire du tronc commun. Par ailleurs, il y a lieu de prendre en compte certains éléments contextuels comme la situation sécuritaire du pays et l'intégration de nouveaux effectifs à la PNB qui ont une influence directe sur le nombre de policiers formés et le coût y afférent.

Écarts par rapport à la programmation financière

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

R1 : Préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi (régie) :
37.392 euros dépensés en 2008 au lieu de 91.400 euros de dépenses prévues en 2007.

⇒ **A0103** : 36% du budget prévisionnel établi en 2007 pour le développement et la mise à jour des modules de cours (soit 22.058 euros) a été dépensé en 2008 car une seule mission de la polfed a été effectuée pour le développement du 2^{ème} module du tronc commun en juin 2008. Compte-tenu du besoin prioritaire de mettre en place une formation initiale en police judiciaire de 6 mois pour 360 officiers et brigadiers en police judiciaire, un marché de droit belge a été attribué au mois d'octobre 2008 à une Université privée pour le développement et la mise en œuvre de 6 modules juridiques engageant les fonds sur cette ligne budgétaire jusqu'à fin 2009.

⇒ **A0106** : 57 % des dépenses prévues pour l'achat de matériel de base des infrastructures de formation (soit 14.593 euros) ont été effectuées en 2008 par rapport à la programmation budgétaire établie l'année précédente car l'équipement des îlots de Cibitoke et Bururi n'a pu se faire, ces îlots n'ayant toujours pas été livrés à la PNB.

R2 : Des formateurs sont formés pour dispenser les formations continues : 29.046 euros dépensés en 2008 au lieu de 132.800 de dépenses prévues en 2007.

⇒ **A0204** : Seulement 11,3% des dépenses prévues pour les *formations de formateurs* (soit 11.161 euros) ont été effectuées en 2008 par rapport au budget prévisionnel établi en 2007 (98.700 euros). En effet, la police fédérale belge n'a organisé que 2 formations de formateurs en 2008 (mai : recyclage en pédagogie ; juin : formation des formateurs au module 2 du tronc commun). Les formations de formateurs du Module 1, des formateurs Module 2 officier et des formateurs en management n'ont pas été assurées par la police fédérale belge.

R3 : Organisation pratique, mise en œuvre et suivi des formations sur le terrain : 208.075 dépensés en 2008 au lieu de 543.200 euros de dépenses prévues en 2008.

⇒ **A0302** : 30,6% des dépenses prévues pour le *déploiement des stagiaires* (soit 63.635 euros) ont été effectuées en 2008 par rapport au budget prévisionnel établi en 2007 (208.000 euros). Les bénéficiaires n'ont été déployés que sur un seul site (l'EBPO dont la capacité d'accueil est de 350 policiers/semaine) au lieu des 3 prévus. Ce site de formation a été utilisé au maximum de sa capacité d'accueil, sauf pour certains mois en raison de la situation sécuritaire dans le pays.

⇒ **A0303** : 26,9% des dépenses prévues pour la *préparation des matériaux de base pour les cours* (soit 67.235 euros) ont été effectuées en 2008 par rapport au budget prévisionnel établi en 2007 (250.000 euros). Le projet a diminué les achats de matériel de cours pour limiter la constitution de stocks. Par ailleurs, les syllabus de cours destinés aux bénéficiaires du 2^{ème} module du tronc commun n'ont pu être dupliqués compte-tenu du développement tardif du module 2.

⇒ **A0304** : 56.032 euros ont été dépensés pour les *formateurs* en 2008 au lieu de 44.000 euros prévus en 2007. Ce dépassement budgétaire s'explique par le fait que le projet a dû prendre en charge la restauration et l'hébergement des instructeurs du projet (ce qui n'était pas prévu) car il n'existe pas de capacités d'accueil pour les instructeurs sur le site de formation.

Moyens généraux :

⇒ **Z02** : *Assistance technique de la police fédérale belge*. 5.341 euros ont été dépensés en 2008 au lieu des 74.700 euros prévus dans le budget prévisionnel établi en 2007. Ce très faible taux d'exécution budgétaire est dû à l'annulation de plusieurs missions de la police fédérale belge en 2008. Par ailleurs, l'implantation d'un projet pilote de police de proximité qui supposait l'assistance technique d'un expert de la police fédérale pendant plusieurs mois à Gitega n'a pu se faire.

⇒ **Z07** : L'intégration du projet au sein du Commissariat chargé de la formation a été annulée ce qui explique que seulement 2.365 euros ont été dépensés en *équipement de bureau* au lieu des 24.500 prévus.

⇒ **Z09** : *L'évaluation mi-parcours du projet* a été effectuée début 2009 et non fin 2008 ce qui explique que ce budget n'a pas été utilisé.

⇒ **Z10** : 35.447 euros ont été dépensés en *réhabilitation d'infrastructures* en 2008 au lieu des 83.300 prévus car les réhabilitations des îlots de Cibitoke et Bururi n'ont pas été effectuées.

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 auprès d'un échantillon de 400 personnes civiles 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 ont un impact important.

Néanmoins, le projet peut se référer aux sources de vérification suivantes pour faire un suivi des indicateurs :

- L'évaluation interne effectuée pendant la formation au Module 1 auprès de 2628 bénéficiaires (dont 930 officiers) sur base de tests de connaissances et questionnaires d'enquête.
- L'évaluation interne effectuée après la formation au Module 1 auprès de 297 bénéficiaires (dans 4 communes tests de Bujumbura) sur base de tests de connaissances, questionnaires d'enquête et focus group.
- Le sondage effectué par le CENAP d'octobre à décembre 2008 sur les perceptions citoyennes de l'état de sécurité et les attentes en matière de protection par le PNB auprès de 2260 personnes civiles, 442 policiers et 522 militaires.
- Les rapports internes à la police, les rapports des organisations de défense des droits de l'homme et du Binub.

L'évolution des indicateurs de l'objectif spécifique peuvent être résumés ainsi dans le tableau suivant :

Indicateurs d'impact	Avant l'intervention	Après l'intervention
Le respect de l'éthique et de la déontologie.	Mauvais	Plutôt bon
Un corps discipliné	Plutôt mauvais	Plutôt bon
Un usage approprié de la contrainte	Mauvais	Très moyen
Le respect des procédures pénales	Mauvais	Très moyen
Le comportement vis-à-vis de la population	Moyen	Plutôt bon
Le respect de la population	Moyen	Bon

Voici quelques chiffres clés qui ont nourri l'analyse relative à l'évolution des indicateurs de l'objectif spécifique :

- L'évaluation interne de la formation modulaire 1 montre que le niveau de connaissances de base des bénéficiaires s'est amélioré de près de 18% après la formation dispensée et de 13% après leur retour sur terrain. Pendant la formation, 99% des agents et brigadiers et 94% des officiers interrogés déclaraient que la formation leur servirait dans leur cadre professionnel. Après la formation, 98,7 % des policiers sondés estimaient que la formation dispensée était utile, 97,3% que la formation avait permis des changements dans leur cadre professionnel. 23,7% estimaient que la formation était suffisante et 91,83% demandaient un accompagnement supplémentaire. En décembre 2008, 96,4% des policiers interrogés par le CENAP ont déclaré que les formations qu'ils avaient reçues étaient utiles. Il est à noter que d'autres organisations interviennent dans le secteur de la formation auprès des policiers, mais seul le projet AFPNB dispense des formations à tout le personnel policier sur la base de modules de tronc commun.
- L'enquête menée auprès de la population par le CENAP avant le démarrage des formations (2006-2007) montre que 30% des sondés estiment que la capacité de la PNB à répondre aux problèmes de sécurité est bonne, 36% d'entre eux déclarent avoir confiance dans la PNB, et 29% estiment que la capacité de la PNB à respecter les droits de l'homme est bonne.
- L'enquête de population menée en 2008 par le CENAP sur un échantillon national donne les résultats suivants :
 - 61,7% des sondés estiment que la sécurité est bonne, et 63,2% notent une amélioration de la sécurité depuis 1 an.
 - 51% des personnes interrogées déclarent avoir confiance dans la police et 34% plus ou moins confiance. Ces chiffres sont à rapprocher d'une enquête effectuée par BBC et SFCG en décembre 2008 auprès de 1.648 personnes civiles au cours de laquelle 59% des personnes sondées déclaraient avoir confiance dans la police, 77% dans l'armée et 24% dans la justice.
 - 53,9% des personnes interrogées qualifient les prestations de la police de bonnes et 32,1% de moyenne. 63,5% d'entre elles notent un changement de comportement qualitatif des policiers depuis 1 an. 61,1% des sondés déclarent que la police est acceptée par la population et 64% de ceux-ci que les missions de police sont remplies à la satisfaction de la population.

Ces données statistiques et divers rapports internes et analyses d'organismes internationaux montrent que le niveau de connaissance de base des bénéficiaires s'est amélioré ainsi qu'une évolution encourageante quant au niveau de confiance que la population place dans la police et le comportement des policiers avec la population. Lorsque ces enquêtes ont été menées, l'ensemble du corps policier venait d'être formé au module de cours sur la déontologie, les droits de l'homme et le comportement de la police avec la population et ces enseignements étaient relayés sur terrain par la hiérarchie dans le cadre des causeries morales de la police. Sur la même période, la PNB a engagé son plan de lutte contre l'impunité des policiers entraînant l'arrestation de nombreux agents délinquants et a adopté son règlement d'ordre intérieur qui a été largement diffusé par le projet. Ces éléments conjoints ont eu un effet positif sur les

indicateurs en jaune. Même si la majorité des policiers estiment que la formation n'est pas suffisante et demandent des accompagnements supplémentaires.

Par contre les indicateurs en rouge n'ont pas connu d'évolution positive car le module du tronc commun sur l'usage légal de la contrainte et le module spécialisé en police judiciaire n'ont pas encore été dispensés à tout l'effectif policier.

5.2 Les indicateurs de résultat

Résultats	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 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Plan général de mise en œuvre de la formation approuvé en 2006. Plan de déploiement des bénéficiaires et instructeurs communiqué chaque semaine au projet et à la hiérarchie. ▫ 2 modules du tronc commun et 3 modules de spécialisation (informatique, management/gestion optimale au service de la population* et police judiciaire) ont été préparés. * Ce module a été dispensé à 143 officiers par les experts de la police fédérale belge, il doit être réadapté pour être dispensé à tous les officiers par les instructeurs burundais sous forme modulaire. ▫ Effectuée à travers les séminaires de sensibilisation et ateliers de travail destinés aux hauts cadres, la publication de la revue de la DG PNB, la diffusion de la plaquette du projet et la diffusion de spots télévisés. ▫ Le matériel de base est disponible. Les syllabus destinés aux bénéficiaires Mod II n'ont pas été dupliqués. ▫ Effectué à travers les ateliers de formation
Résultat 2 : des formateurs sont formés pour dispenser les formations continues en cours d'emploi à l'entièreté du corps	<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) ▫ qualités des formateurs (évaluation des bénéficiaires, missions de monitoring et d'évaluation d'experts belges. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 75 instructeurs ont été formés au module pédagogique au mois d'avril 2007. 13 instructeurs ont suivi un recyclage en didactique en mai 2008. ▫ 25 instructeurs ont été formés au module 1 en 2007. 28 instructeurs ont été formés au module 2 en mai 2008. ▫ Les instructeurs (brigadiers/agents) ont fait l'objet d'une évaluation positive par 1550 bénéficiaires. Ils sont évalués par des superviseurs qui établissent des rapports hebdomadaires. Un suivi-monitoring est assuré par le commissariat formation et les experts de la pol fed (lors de leurs missions). Ils ont été évalués sous forme de vidéos qui ont été transmises à la hiérarchie. ▫ Les instructeurs (officiers) ont été évalués par les bénéficiaires. Ils ont été sélectionnés et évalués et

		<p>par les experts de la police et le commissariat formation. Les experts policiers d'UN POL (Binub) ont assuré le monitoring de toutes les sessions officiers et ont communiqué un rapport de suivi positif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ 70 instructeurs en police judiciaire sélectionnés par le commissariat formation ont passé les épreuves écrites de l'Université en droit de Ngozi. 19 instructeurs (ceux ayant + de 13,5/20) ont été désignés instructeurs en police judiciaire.
<p>Résultat 3 :</p> <p>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 a été dispensé de sept.2007 à août 2008 ; le module 2 de sept.2008 à ce jour. Le module informatique a été dispensé en 2007 et 2008. En, moyenne, 1 module du tronc commun est dispensé sur 11 mois au lieu des 4 prévus. ▫ 16.923 policiers ont été formés au module 1 depuis septembre 2007 ; 4425 policiers ont été formés au module 2 en 2008. 113 policiers ont été formés en informatique en 2008. ▫ Les bénéficiaires sont en moyenne 50 par classe (modules du tronc commun). En formation informatique, ils sont en moyenne 20 par classe.
<p>Résultat 4 :</p> <p>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'. ▫ Le tableau de bord pour le suivi des formations est mis à jour chaque semaine. - Rapport de missions communiqués
<p>Résultat 5 :</p> <p>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"> ▫ Missions d'études de policiers burundais à Bruxelles réalisées et de policiers belges au Burundi effectuées. Rapports communiqués au Ministère et à la Direction Générale de la PNB. ▫ Séminaire stratégique sur la formation à réaliser en fin de projet.

5.3 L'évolution des indicateurs

Comme le montre le précédent tableau, les 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 plus ou moins réalisés puisque le cadre logique du projet suit le processus d'un cycle de formation. En effet, le plan de mise en œuvre de la formation, la formation des formateurs, la mise en œuvre des formations ont été effectués mais pas sur le nombre de modules initialement prévus.

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 qui nécessitaient l'appui technique de la police fédérale belge ont été reportées ou retardées car les experts de la polfed n'ont pu effectuer toutes les missions initialement programmées. Le 2^{ème} module du tronc commun a démarré avec 3 mois de retard sur le planning prévu car la livraison de 2 îlots de formation supplémentaires devant accélérer le rythme de la formation modulaire n'a pas été faite.</p>
<p>L'atteinte des résultats est-elle compromise par un éventuel retard ? Les résultats sont globalement atteints mais le retard de certaines activités amoindrit les effets.</p>
Moyens engagés dans l'exécution des activités
<p>Les moyens peuvent-ils être affectés de manière plus optimale ? Le projet devrait intégrer la structure partenaire afin que les activités de formation soient mieux coordonnées et les moyens mieux utilisés et rationalisés. L'assistance technique internationale (1 délégué à la cogestion et 1 expert junior) est insuffisante vu l'ampleur du projet. Une expertise policière internationale permanente ou plus régulière est nécessaire pour une bonne exécution des activités. Le nombre important de bénéficiaires à former, d'instructeurs à déployer, de matériel à commander, sans compter les chantiers de construction qu'il faut suivre, impliquent de multiples tâches relatives à la gestion, la logistique, la comptabilité du projet effectuées au quotidien par la direction du projet. Un assouplissement des règles de gestion CTB serait appréciable.</p>
Quelle est la qualité des activités ?
<p>Le modèle organisationnel du projet est-il jugé positif ? Le projet a renforcé son équipe avec l'arrivée en 2008 d'un expert junior et d'un financial officer. Néanmoins, les ressources sont encore insuffisantes pour le suivi correct de toutes les activités. Le projet a besoin d'être renforcé par une assistance technique additionnelle.</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. Une assistance technique policière plus présente permettrait de développer plus d'activités de formation, notamment les formations de formateurs, et aiderait à un meilleur suivi qualitatif de ces activités.</p>
Taux de réalisation des indicateurs des résultats
<p>Quel est le taux de réalisation des indicateurs des résultats ? Les indicateurs qui déterminent un résultat donné sont tous globalement réalisés puisque le cadre logique du projet suit le processus d'un cycle de formation. Ceux qui se réfèrent à des données quantitatives (nombre de modules développés, d'instructeurs formés, de modules mis en oeuvre) sont partiellement réalisés car 2 modules du tronc commun et 3 modules spécialisés ont été développés (2 dispensés) alors qu'il était prévu de dispenser 6 modules du tronc commun et 2 modules spécialisés.</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 ? Le projet doit être renforcé par une expertise policière permanente ou recourir à une expertise additionnelle à celle de la police fédérale belge pour pouvoir réaliser toutes ses activités.</p>

6.2 Efficacité

Taux de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique
<p>Quelle est la réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique ?</p> <p>Les évaluations internes de la formation modulaire montrent que <u>le niveau de base de connaissances des bénéficiaires s'est amélioré</u> depuis que le 1^{er} module de cours a été dispensé. Par ailleurs, plus de 97 % des bénéficiaires déclarent que <u>la formation est utile et a permis des changements de comportement dans leur cadre professionnel</u>. Ces chiffres sont corroborés par des sondages externes effectués auprès du public policier par des organismes indépendants.</p> <p>Les dernières enquêtes de perception effectuées auprès de la population à l'échelle nationale montrent que <u>le niveau de confiance que place la population dans la police s'est amélioré depuis l'année dernière</u> et que <u>la capacité de la PNB à répondre aux problèmes de sécurité est meilleure</u>. D'après le sondage-population effectué par le CENAP fin 2008, 63,5 % des personnes interrogées notent un <u>changement de comportement qualitatif des policiers depuis 1 an</u>. 61,1% des sondés déclarent que la police est acceptée par la population et 64% d'entre eux que les missions de police sont remplies à la satisfaction de la population. Ces données chiffrées vont dans le sens d'une évolution positive des indicateurs de l'objectif spécifique.</p>
<p>Les résultats contribuent-ils à l'objectif spécifique ?</p> <p>Oui. 16.923 policiers ont été formés au module sur la déontologie, la discipline, les valeurs de la PNB, les droits de l'homme, le comportement de la police avec la population depuis septembre 2007. Près de 10.000 policiers ont été formés au module sur l'usage légal de la contrainte par la police depuis septembre 2008.</p>
<p>L'efficacité du projet peut-elle être améliorée et, si oui, comment ?</p> <p>Il faudrait 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) et que l'encadrement de la hiérarchie sur le terrain soit renforcé.</p>
Autres facteurs ayant une incidence sur l'objectif spécifique
<p>Les facteurs externes influencent-ils l'objectif spécifique ?</p> <p>Le contexte politique et sécuritaire a une incidence importante sur l'objectif spécifique d'autant que les anciens membres du FNL doivent intégrer la PNB et suivre le programme de formation. La livraison des îlots de formation construits par les Pays-Bas à la PNB a une incidence directe sur le nombre et le rythme de policiers formés par semaine.</p>
<p>Y a-t-il des effets secondaires positifs ou négatifs ? Compte-tenu de ces facteurs externes, le projet doit s'adapter au contexte et répondre aux priorités de la police ce qui l'amène à souvent travailler dans l'urgence et à revoir sa planification initiale.</p>
Satisfaction des groupes-cibles quant aux résultats
<p>Quelle est la nature des groupes-cibles concernés ?</p> <p>- Les policiers. Les résultats de l'évaluation interne qui a été effectuée pendant et après la formation au module 1 montrent que les policiers sont satisfaits de l'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction : 96% des agents et brigadiers et 90% des officiers (pendant la formation) - Utilité : 98,7 % des policiers estiment la formation reçue utile (après la formation) - Changement qualitatif : 97,3 % des policiers estiment que la formation a permis un changement de comportement dans le cadre professionnel (après la formation).

Le bénéficiaire indirect est la population . Selon l'enquête effectuée fin 2008 par le CENAP auprès de la population, 64% des personnes interrogées se déclaraient satisfaites des prestations de la police et 63,5% d'entre elles notaient un changement qualitatif de la police depuis 1 an.
Les groupes-cibles ont-ils accès aux résultats produits ? Ces résultats ont été diffusés et ont fait l'objet d'une médiatisation.
Se servent-ils de ces résultats ? Le Ministère de la Sécurité Publique utilise ces résultats dans ses plans de communication.
Le projet répond-il à leurs problèmes et priorités ? Oui.

6.3 Durabilité

Les processus de développement lancés par le projet
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) ? Concernant la formation, un Commissariat chargé de la formation a été créé en 2007 et les nominations des responsables de structures de formation sont intervenues en 2008. La coopération française a démarré début 2009 la construction d'un Institut Supérieur de Police livrable en 2010. La PNB s'est dotée d'un Règlement d'Ordre Intérieur en 2008, et devrait adopter son Code de Déontologie et Code de Conduite de la police en période électorale en 2009. La police fédérale belge a effectué fin 2008 des audits dans 7 domaines clés au cours desquels sont explorés les implications de la transformation de la PNB en une police de proximité. Un projet d'appui à la professionnalisation de la PNB (CTB) sera formulé en 2009.
Le projet a-t-il été intégré à des institutions locales ? Non.
Existe-t-il un plan d'intégration du projet à l'instance partenaire ? Non.
Responsabilités des partenaires
L'instance partenaire participe-t-elle à la mise en oeuvre ? L'instance partenaire est très impliquée dans la mise en oeuvre du projet.
Prend-elle des mesures pour reprendre le projet ? Cela n'a pas encore été discuté.
Les partenaires respectent-ils leurs engagements ? Partiellement. Le projet n'a pas encore intégré la structure partenaire.
Conditions de durabilité
Des moyens sont-ils disponibles pour poursuivre le projet une fois celui-ci clôturé ? Oui, l'Ecole des brigadiers a été réhabilitée par le projet et les Français vont construire un Institut Supérieur de Police pour les officiers. L'équipement et le matériel pédagogique est disponible. 75 instructeurs ont été formés en pédagogie mais des formations de formateurs supplémentaires sont nécessaires renforcer leurs compétences. Des formations en ingénierie de formation sont également nécessaires pour le personnel d'encadrement.
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 (En Belgique et au Burundi).
Un renforcement des capacités est-il en cours ? Oui.
Modalités du projet
Le projet est-il lié à des conditions imposées par le donateur ?
Le principe de l'aide déliée est-il respecté ? Oui
Les modalités d'exécution sont-elles favorables à la durabilité ? Oui.
La modalité d'aide est-elle favorable à la durabilité ? Oui.

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 à la baisse (nombre de modules à dispenser). - Les moyens financiers doivent être réaffectés de façon plus réaliste. - Le partenariat avec la Police Fédérale doit être rediscuté afin que le projet bénéficie d'une expertise policière plus régulière. - Le projet doit être renforcé d'une assistance technique - 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 procédures de comptabilité de la CTB doivent être adaptées aux réalités du terrain et être plus souples. - Des mesures d'accompagnement sur le terrain doivent être prévues pour les agents en complément des modules de formation. - L'encadrement de la hiérarchie sur le terrain doit être renforcé
	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. - Des formations de formateurs supplémentaires doivent être dispensées et le personnel d'encadrement des structures de formation doit être formé en ingénierie de la formation. - Un séminaire sur la stratégie de formation de la police impliquant les partenaires du secteur doit être organisé.

7.2 Recommandations

Les recommandations peuvent être formulées comme suit :

Domaine	Modifications par rapport ...
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - aux activités : - Des modules spécialisés doivent être développés, des formations de formateurs doivent être assurées, des séminaires supplémentaires doivent être organisés afin que le projet soit plus efficace. Dans le DTF initial, l'assistance technique policière est assurée par la police fédérale belge liée à la CTB par une lettre d'entente. Compte-tenu des difficultés de la police fédérale belge à effectuer toutes les missions nécessaires au bon déroulement des activités, il y a lieu de revisiter le DTF et de rechercher des expertises complémentaires et additionnelles à celles que la police fédérale belge est en mesure d'apporter. - En raison de la persistance du problème lié aux infrastructures de formation, il est nécessaire d'envisager des formations sur terrain en complément de la formation sur site. Cela suppose une bonne coordination des opérations par les services concernés de la PNB, un renforcement du suivi effectué par le projet et un assouplissement des procédures CTB. - aux résultats : - Certains indicateurs de résultat doivent être réadaptés (nombre de modules à développer et dispenser).
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - aux finances : - Le budget doit être réaménagé en fonction d'une planification opérationnelle des activités.
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - au personnel : - Une assistance technique supplémentaire permettrait un meilleur suivi des activités. - à la structure organisationnelle : le projet doit être intégré à la structure partenaire afin que la coordination des activités soit plus efficace.

8 NOUVEAU PLANNING (année N+1)

8.1 Planification des activités de l'année N+1

Travaux de construction et réhabilitation		Statut	Remarques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Construction d'une cuisine et d'un réfectoire (EBPO)		Travaux réalisés à 86%	L'entrepreneur accuse un retard dans l'exécution des travaux en raison de problèmes de main d'œuvre locale.												
Réhabilitation de trois blocs des maisons d'hébergement des formateurs (EBPO)		Travaux réalisés à 90%	Idem.												
Réhabilitation de l'Institut Supérieur de Police (ISP)		Travaux de réhabilitation des sanitaires et électricité terminés.	En accompagnement de la formation module 2 agents et brigadiers à l'ISP. Appuis ponctuels.												
Réhabilitation infrastructures de formation		Priorités à définir selon budget disponible.	EBPO, ISP, Cercle des Officiers, CDP, Cibitoke, Bururi.												
Planing d'activités 2009															
Equipement des structures de formation															
EBPO		Equipement en continu en accompagnement de la formation agents et brigadiers (modules du tronc commun) + police jud.	Matériel informatique et bureau, fournitures de bureaux, ouvrages, syllabi de cours etc...												
Commissariat chargé de la formation		Appui en matériel pédagogique, documentaire, consommables et fournitures de bureau déjà effectué.	Appuis ponctuels selon les besoins												
Cercle des officiers de la PNB		Equipement d'une salle informatique, achat matériel pédagogique et électroménager effectué en partie.	Appuis ponctuels selon les besoins												
Université de Ngozi		Prêt de matériel pour la formation en droit de police judiciaire	Appuis ponctuels selon les besoins												
Institut Supérieur de Police		Etat des lieux en cours.	Appui en accompagnement de la formation module 2												
Appui en documentation															
Appui en textes de loi, syllabus de cours, ouvrages		Syllabi Module II prêts (attente de la préface du DGRPNB) 2000 ROI en français diffusés (à traduire en kirundi). Code de déontologie en cours de validation (à traduire en kirundi) Syllabi Module III à développer et traduire.	Impression et diffusion de 17.000 codes de déontologie, ROI, syllabus module II et syllabus module III.												
Matériel didactique		Achat matériel pédagogique (fardes, bloc-notes, stylos)	Commande de 20.000 stylos, fardes et bloc notes.												
Suivi intégré de la formation dans une base de données															
Fiches d'identification individuelles		14 362 fiches actualisées sur le module I. 938 fiches actualisées sur le module II.	Actualisation en continu												

FONCTIONNELS		Statut	Remarques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Module 1 (tronc commun) : idéologie, valeurs de la PVB, disciplines, éducation civique et comportement de la police envers la population.																
Module 1 Agents Brigadiers Officiers	Instructeurs et modules prêts.		Sessions à programmer dans l'hypothèse de l'intégration de nouveaux effectifs à la PVB.													
Supports pédagogiques visuels	455 supports photos plastifiés réalisés.		Multiplication de supports photographiques supplémentaires si nécessaire.													
Module 2 (tronc commun) : les principes de base de l'usage légal de la contrainte par les forces de police.																
Formation des agents et brigadiers	Plus de 10.000 agents et brigadiers formés depuis septembre 2008.		En continu jusqu'à formation de l'effectif réel. Est conditionné par la disponibilité des infrastructures.													
Formation des officiers	Sessions à programmer. Attente désignation des instructeurs principaux par le Commissariat formation (résultat des évaluations) et confirmation mission de la police fédérale belge.		Plus de 1000 officiers à former en 10 sessions.													
Module (tronc commun) : sécurisation des élections																
Développement du module et formation des bénéficiaires	Identification du contenu du module et public cible effectués.		Développement du module d'Avril à Juin 2009. Formation des bénéficiaires de Juin à Novembre 2009 (en fonction de la disponibilité des infrastructures de formation)													
Police judiciaire																
Formation de 300 brigadiers et de 60 officiers en police judiciaire	Modules du bloc 1 validés. Cours tests effectués. Formation des formateurs du 27/01 au 05/02/09. 19 instructeurs sélectionnés sur base de tests. 170 brigadiers formés au bloc 1. Modules du bloc 2 et 3 développés.		Démarrage de la formation des brigadiers le 9 Février (bloc 1). Démarrage de la formation des officiers début avril.													
Formations spécialisées																
Cours Informatique officiers brigadiers	238 policiers formés depuis 2007. 2 sessions du 19 au 30/01/09 et du 02 au 13/02/09		Formation initiale en word, excel. 5 sessions de 15 jours (par demi-journées). Formation à poursuivre en 2009 selon disponibilité des salles informatiques.													
Cours de management	Attente de la confirmation de missions de la police fédérale belge (développement et suivi du module)		143 officiers formés en 2007. Formation à tiendre à l'ensemble des officiers.													
Expertise Police fédérale belge																
Missions d'expertise de la police fédérale belge	À programmer.		Formation officiers Module II. Développement module sécurisation des élections.													
Développement d'une stratégie de formation																
Organisation d'un séminaire stratégique sur la formation policière	À programmer à Byumba		Hauts cadres de la police. Commissariat formation, police fédérale belge et partenaires.													
Visite de travail d'une délégation de la PVB à Bruxelles	À programmer avec la police fédérale belge et la CTB		Personnes ressources de la PVB dans le secteur de la formation													

8. 2. Planning financier de l'année N+1

PREVISIONS BUDGETAIRES 2009

Code Projet: BDI 04 02 311

Titre Projet: Appui à la Formation de la PNB

Version Budget:D01

Date budget:03/07/2009

Résultat	Mode de financement	Exécution budgétaire fin Q4-2008	Solde budg. fin Q4-2008	Q1-2009	Q2-2009	Q3-2009	Q4-2009	Solde final fin projet
Résultat 1: Préparation opérationnelle des formations continues en cours d'emploi est effectuée								
Sous-total Résultat 1								
Act 1: ateliers de communication	gestion	37392,57	112.740,64	28.186,53	51.255,00	32.700,00	1.000,00	-480,89
Act 2: Séances d'information dans les unités (143 postes + commissariats provinciaux + polices spécialisées + ...)	gestion	666,36	4.221,40	0,00	2.000,00	2.200,00		21,40
Act 3: Développement didactique et/ou mise à jour des modules de cours (18 troncs communs et 8 cours spécialisés)	gestion	0	755,64	0,00	755,00	0,00		0,64
Act 4: Préparation du plan de mise en œuvre des formations	régie	22058,86	78.844,73	18.589,30	37.000,00	23.000,00		264,43
Act 5: Inspection des infrastructures de formation (interne et externe à la PNB)	gestion	72,23	3.122,33	0,00	1.500,00	1.500,00		122,33
Act 6: Finalisation des inventaires de matériels nécessaires et achat équipements pédagogiques de base)	régie	14593,12	26.614,54	9.605,23	10.000,00	6.000,00	1000	8,31
Résultat 2: Des formateurs sont formés pour dispenser les formations continues en cours d'emploi à l'échelle du corps								
Sous-total Résultat 2								
Act 1: Préparation des matériels didactiques pour les formateurs	gestion	29045,84	349.080,74	12.197,46	18.000,00	13.000,00	1.000,00	304.683,28
Act 2: Préparation et développement d'udes modules de formation des formateurs	gestion	9570,95	9.012,48	2.075,56	3.000,00	3.000,00	1000	-53,05
Act 3: Définition des critères de sélection et sélection des formateurs	gestion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Act 4: Formation des formateurs (récurrente en fonction des besoins) (appui police fédérale belge dans MG)	gestion	11.161,66	229.272,23	6.020,76	12.000,00	10.000,00		201.251,47
Act 5: Organisation et mise en œuvre de cours tests pour chaque module et validation	gestion	8.314,23	110.776,03	4.101,14	3.000,00	0,00		103.674,89
Résultat 3: L'organisation pratique, la mise en œuvre et le suivi des formations sur le terrain sont réalisées								
Sous-total Résultat 3								
Act 1: Organisation du positionnement et des déplacements des formateurs vers les centres d'instruction	gestion	208.075,14	1.116.394,76	72.068,46	115.000,00	158.000,00	161.000,00	610.326,30
Act 2: Déplacement et déploiement des stagiaires	gestion	11.869,84	26.102,65	9.512,78	20.000,00	20.000,00	15.000,00	-38.410,13
Act 3: Préparation des matériels de base pour les cours (stagiaires)	gestion	63.635,63	538.539,93	33.362,80	45.000,00	60.000,00	45.000,00	353.177,13
Act 4: Les formateurs dispensent les cours	gestion	67.235,06	498.366,67	15.865,73	25.000,00	53.000,00	84.000,00	320.530,94
Act 5: Evaluation et rapportage des cours (par les stagiaires et les formateurs)	gestion	56.032,06	28.189,14	13.327,15	15.000,00	15.000,00	10.000,00	-25.138,01
Act 6: Organisation de séminaires de formation pour les cadres de la PNB	gestion	0,00	0,00					0,00
		9.302,55	27.166,37	0,00	10.000,00	10.000,00	7.000,00	166,37

Résultat	Mode de finance-ment	Exécution budgétaire fin Q4-2008	Solde budg. fin Q4-2008	Q1-2009	Q2-2009	Q3-2009	Q4-2009	Solde final fin projet
Résultat 4: Un système de suivi et de monitoring des formations en cours d'emploi est mis en œuvre								
Sous-total Résultat 4		1.272,91	8.627,85	400,00	3.017,00	1.800,00	1.500,00	1.310,85
Act 1: Mise au point d'un système performant de suivi intégré dans une banque de données	cogestion	0,00	917,60	0,00	917,00	0,00	0,00	0,60
Act 2: Développement et mise en œuvre d'un système de reporting administratif	cogestion	0,00	5.415,72	0,00	1.500,00	1.200,00	1.000,00	1.715,72
Act 3: Suivi et monitoring des formations sur le terrain sur le plan quantitatif et qualitatif	cogestion	1.272,91	2.194,53	400,00	600,00	600,00	500,00	94,53
Act 4: Adaptation de la méthodologie, de l'organisation et des contenus des modules en fonction des expériences et des évaluations	cogestion	0,00	0,00					0,00
Résultat 4: Une stratégie de formation à moyen terme est développée								
Sous-total Résultat 5		4.320,00	12.622,92	0,00	0,00	12.600,00	0,00	22,92
Act 1: 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	cogestion	0,00	0,00					
Act 2: Appui conceptuel au développement d'une stratégie de formation	cogestion	4.320,00	8.622,92	0,00		8.600,00		22,92
Act 3: Organisation d'un séminaire stratégique sur la formation policière	cogestion	0,00	4.000,00			4.000,00		0,00
Résultat 5: Assister les forces de l'ordre belges et belges dans le développement de leur stratégie de formation								
Sous-total Résultat 6		250.812,62	644.540,30	132.645,03	84.600,00	69.900,00	88.680,00	276.795,27
01 Délégué à la cogestion	régie	130.587,10	210.661,75	35.011,03	24.000,00	5.000,00	40.000,00	114.650,72
02 Assistance Technique et monitoring ponctuelle Polices Fédérale Belge	régie	5.033,43	141.758,86	0,00	10.000,00	15.000,00	30.000,00	86.758,86
03 Personnel Local Régie	régie	13.995,65	37.845,54	5.255,72	5.500,00	5.500,00	5.500,00	16.089,82
04 Personnel Local Cogestion	cogestion	3.163,45	-169,42	957,99	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-4.127,41
05 Fonctionnement projet Régie	régie	-1.538,48	8.599,77	908,94	3.000,00	3.000,00	1.600,00	90,93
06 Fonctionnement projet Cogestion	cogestion	25.105,71	68.348,95	6.606,61	8.000,00	8.000,00	5.000,00	30.742,34
07 Equipement bureau Régie	régie	19.558,73	7.193,40	3.000,00	2.600,00	1.600,00	0,00	-6,60
08 Equipement bureau cogestion	cogestion	967,49	3.302,74	1.500,00	1.500,00	300,00	0,00	2,74
09 Monitoring et Evaluation	régie	208,16	78.318,66	49.000,00	0,00	0,00	0,00	29.318,66
10 Réhabilitation Muramvya, Cibitoke et Bururi	cogestion	56.150,72	88.260,63	30.000,00	28.000,00	20.000,00	5.000,00	5.260,63
11 Frais de fonctionnement volontaire	régie	-2.419,34	2.419,34	404,74	1.000,00	500,00	500,00	14,60
TOTAL		530.920,08	2.243.887,21	246.497,48	271.672,00	278.000,00	283.100,00	1.198.417,73

9 CONCLUSIONS

9.1 Activités et Finances

En raison de la persistance du problème lié au manque d'infrastructures de formation et du coût important à la charge de la PNB pour le déplacement des stagiaires, il ne sera pas possible de former 17.000 stagiaires sur 6 modules du tronc commun comme prévu dans le DTF. Un troisième module axé sur la sécurisation des élections pourra être développé sur la durée du projet et être dispensé à l'entière du public policier si le projet est prolongé d'au moins 8 mois. Afin de répondre aux besoins prioritaires de la PNB et de ses bénéficiaires, il est proposé de développer des modules spécialisés pour des publics cibles plus restreints et de décentraliser la formation afin de mieux accompagner l'encadrement et les bénéficiaires sur terrain. Cette réorientation suppose une expertise policière plus soutenue qu'elle ne l'a été jusqu'à présent et amènera à revisiter le partenariat avec la police fédérale belge afin de rechercher des expertises complémentaires et additionnelles à celle-ci. Compte-tenu du faible taux d'exécution budgétaire (34% au 31 décembre 2008), une réaffectation du solde excédentaire permettant la réorientation des activités et leur continuation jusqu'à fin 2010 est possible.

9.2 Critères de suivi

La direction du projet estime que malgré les contraintes extérieures qui ne permettent pas de mener toutes les activités et de développer tous les modules prévus, le projet est pertinent, l'évolution des indicateurs de suivi de l'objectif spécifique est encourageante, les activités menées et les résultats obtenus contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique. Néanmoins, des mesures doivent être prises pour que l'intervention soit plus efficace, efficace et durable.

9.2.1 Efficience :

Pour être plus efficace, le projet doit recourir à une expertise policière complémentaire et additionnelle à celle de la police fédérale belge. Le renforcement du projet par une assistance technique permanente permettrait une meilleure coordination et suivi qualitatif des activités menées sur terrain.

9.2.2 Efficacité :

Pour être plus efficace, le projet doit intégrer la structure partenaire ce qui permettrait une meilleure coordination des activités et rationalisation des moyens. Les procédures comptables de la CTB doivent être plus adaptées au terrain pour permettre une décentralisation de la formation.

9.2.3 Durabilité :

Pour s'inscrire dans la durabilité, le projet doit renforcer le commissariat chargé de la formation en développant ses activités à travers des cellules intégrées à cette nouvelle structure. Le personnel d'encadrement doit être formé en ingénierie de formation et des formations de formateurs supplémentaires doivent être organisées.

ANNEXES

L'efficacité 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	86%	80%	0,06
Indicateurs pour le Résultat 2	75%	58%	0,17
Indicateurs pour le Résultat 3	80%	71%	0,09
Indicateurs pour le Résultat 4	100%	100%	0
Indicateurs pour le Résultat 5	80%	80%	0

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

2. Réalisation des résultats se référant aux indicateurs.

Ces indicateurs sont-ils formulés de façon 'SMART'?

Oui	Non	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tous les indicateurs font-ils l'objet d'un suivi?

Existe-t-il une base de comparaison pour chaque indicateur?

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 1 module spécialisé n'a pas été développé (R103).
pour le Résultat 2	X	R2A4		Tous les formateurs ont été formés mais pas sur le nombre de modules prévus
pour le Résultat 3	X			2 modules spécialisés n'ont pas été mis en oeuvre
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.

Il faudra plus de temps pour réaliser certaines activités

Certaines activités peuvent être mises en oeuvre dans un délai plus court

Tout délai encouru sera rattrapé avant la fin du projet

Tout écart détecté influencera considérablement l'atteinte des résultats

Oui	Non	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<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?

Dans le cas contraire, expliquez pourquoi:

Oui	Non	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Néanmoins la planification des activités est largement conditionnée par des éléments extérieurs au projet.

Oui	Non	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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	29%	41%	mai-07		
pour le Résultat 2	14%	22%	mai-07		
pour le Résultat 3	24%	38%	mai-07		
pour le Résultat 4	31%	30%	mai-07		
pour le Résultat 5	50%	62%	mai-07		
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 type="checkbox"/> | <input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|

11. Les ressources humaines sont gérées comme prévu.

- | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 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 checked="" type="checkbox"/> | <input 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.

- | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| L'équipement a été inventorié et assuré | <input 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/a une utilisation locales | <input type="checkbox"/> | <input checked="" 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
suffisante
problématique

17. Tout problème inattendu de planification a-t-il pu être résolu?

Le cas échéant, expliquez comment le planning a été adapté:

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <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 checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|

Enseignements tirés

Le projet a été formulé en s'appuyant sur des hypothèses de base qui n'étaient pas réunies lors du démarrage de l'intervention (disponibilité des infrastructures de formation, effectif policier stabilisé, formations d'harmonisations finalisées, logistique assurée par la PNB) ce qui fait peser des risques sur son exécution. 2 ans et demi après le démarrage du projet, les infrastructures de formation ne sont toujours pas disponibles et l'effectif policier n'est pas stabilisé. Par ailleurs, la police fédérale belge qui devait procurer l'expertise policière au projet n'a pu assurer toutes les missions nécessaires au bon déroulement des activités. Il est vite apparu que le projet était beaucoup trop ambitieux et certains indicateurs quantitatifs ont été revus à la baisse : ainsi 6 modules du tronc commun et 2 modules spécialisés doivent être dispensés sur la durée du projet au lieu des 26 prévus initialement. Cela dit, ce nombre de modules a été décidé sans qu'une identification des besoins en formation de la police n'ait été faite et les modules correspondants définis.

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. Aussi convient-il d'être pragmatique, ce qui amène à réorienter le projet non pas en fonction d'indicateurs quantitatifs mais selon les besoins prioritaires de la police en prenant en compte les capacités réelles du projet et de la PNB à mettre en oeuvre l'intervention ainsi que les contraintes extérieures.

Recommandations	<p>Le nombre de modules du tronc commun (17.000 policiers) doit être revu à la baisse. 3 modules peuvent être dispensés sur la durée du projet si celui-ci est prolongé d'au moins 8 mois. Des modules spécialisés et séminaires répondant aux besoins prioritaires de la police doivent être développés pour des publics cibles plus restreints. Pour une atteinte optimale des résultats, les bénéficiaires et le personnel d'encadrement doivent bénéficier d'un accompagnement sur terrain. Ces réorientations impliquent qu'une expertise complémentaire et additionnelle à la police fédérale soit trouvée pour la mise en oeuvre des activités. Un renforcement du projet par une assistance technique supplémentaire permettrait un meilleur suivi qualitatif des formations sur terrain.</p>
------------------------	---

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?

Les indicateurs de l'objectif spécifique sont-ils 'SMART'?

Les indicateurs de l'objectif spécifique font-ils l'objet d'un suivi?

Existe-t-il une base de comparaison?

2. Les indicateurs de l'objectif spécifique sont-ils atteints?

	% de réalisation escomptée	% réel de réalisation	différence*	
Indicateur 1	50%	60%		
Indicateur 2	50%	60%		-0,1
Indicateur 3	45%	30%		-0,1
Indicateur 4	40%	15%		
Indicateur 5	50%	65%		
Indicateur 6	50%	70%		-0,2

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

3. L'objectif spécifique sera-t-il réalisé uniquement grâce aux résultats atteints?

4. Les résultats s'assortissent-ils d'effets secondaires?

Y a-t-il des effets secondaires; influencent-ils l'objectif spécifique?

de manière positive

de manière négative

5. Des facteurs extérieurs influencent-ils l'objectif spécifique?

de manière positive

de manière négative

6. Quelles sont les caractéristiques des bénéficiaires impliqués dans le projet?

Les bénéficiaires (évalués à 17.000) 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 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):

9. Les bénéficiaires utilisent-ils les résultats fournis par le projet?

Dans le cas contraire, expliquez pourquoi (pour les résultats en question):

10. Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats fournis par le projet?

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?

<p>Enseignements tirés</p>	<p>Les résultats sont largement conditionnés par des éléments extérieurs comme le contexte politico-sécuritaire, la stabilité de l'effectif policier et des formateurs, les réformes structurelles de la police, la disponibilité des infrastructures de formation...En dépit des hypothèses de départ fragiles et des nombreuses difficultés inhérentes à l'intervention elle-même qui font que le nombre de modules prévus initialement dans le DTF ne pourront pas être dispensés à tout le personnel policier, les premiers résultats des évaluations internes et des enquêtes-population relatives à la perception de la police sont très encourageants. Plus de 96% de policiers interrogés déclarent être satisfaits de la formation et qu'elle a été utile dans le cadre professionnel. Depuis le démarrage de l'intervention, le degré de confiance que place la population dans la police a augmenté et 63,5% des personnes interrogées constatent une amélioration qualitative des prestations de la police. Donc l'appréciation de l'intervention ne doit pas être uniquement axée sur le nombre de modules à développer mais plutôt sur la réalisation de l'objectif spécifique.</p>
<p>Best practices</p>	<p>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 au 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, 80 % de l'effectif policier est constitué par des agents qui ont un niveau scolaire très bas ou inexistant et n'effectuent que des tâches d'exécution. Aussi, la majorité des modules prévus au DTF ne sont pas adaptés à ce public cible qui n'a les prérequis pour suivre les enseignements. Par contre, les 2 premiers modules de cours axés sur la déontologie, les droits de l'homme, le comportement avec la population, les missions de la PNB et l'usage légal de la contrainte répondaient bien aux be</p>
<p>Recommandations</p>	<p>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.</p>

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"/>
Ressources financières	<input checked="" type="checkbox"/>
Équipement	<input checked="" 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"/>
Gestion des processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Transfert de connaissances	<input checked="" type="checkbox"/>
Networking	<input checked="" 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"/>
Échange d'expériences	<input checked="" type="checkbox"/>
Échange de valeurs	<input checked="" type="checkbox"/>
Empowerment	<input checked="" type="checkbox"/>
Networking	<input checked="" type="checkbox"/>

9. Le projet est-il appuyé par les instances locales suivantes?

Instances politiques	<input checked="" type="checkbox"/>
Instances partenaires	<input checked="" type="checkbox"/>
Instances de la société civile	<input checked="" type="checkbox"/>
Instances culturelles (religieuses, ethniques, traditionnelles,...)	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 10. Les modalités d'aide renforcent-elles la durabilité? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Les modalités d'exécution renforcent-elles la durabilité? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Le projet contribue-t-il à la durabilité dans les dimensions suivantes? | | | |
| | Politique | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Sociale | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Institutionnelle | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Organisationnelle | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Culturelle | <input type="checkbox"/> | |
| | Économique | <input type="checkbox"/> | |
| | Technique | <input type="checkbox"/> | |
| 13. Le projet est-il assorti de conditions posées par le donateur? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Le cas échéant, ces conditions sont-elles déduites des stratégies nationales? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Le projet respecte-t-il le principe de l'aide déliée? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. L'instance partenaire respecte-t-elle sa contribution? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Remarques	<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. Par ailleurs, un effort du projet doit être fait pour réaliser plus de formations de formateurs et renforcer le personnel d'encadrement en ingénierie de formation.</p>
------------------	---

Projet : Appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi
 Pays : Burundi
 Code Naviston : NI 199910/12
 Conseiller GÉO :
 Année : 2009
 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

La formation modulaire II a démarré avec 3 mois en retard, certaines activités ont été annulées.

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
86%	80%	-6%
100%	100%	0
65%	50%	-15%
100%	100%	0
65%	50%	-15%
100%	100%	0
75%	58%	-17%
80%	60%	-20%
65%	35%	-30%
80%	80%	0
80%	71%	-11%
70%	60%	-10%
70%	55%	-15
100%	100%	0
100%	100%	0
100%	100%	0
100%	100%	0
80%	80%	0

A. ÉVALUATION DES CRITÈRES DE BASE

1. Évaluez la pertinence

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

Malgré la persistance du problème lié à l'insuffisance des infrastructures de formation qui amène le projet à réduire le nombre de modules du tronc commun dispensé à tout l'effectif policier (17.000), la pertinence du projet n'est pas à remettre en cause. Les bénéficiaires sont satisfaits de l'intervention et déclarent que les formations reçues ont été utiles dans leur vie professionnelle. Depuis un an, la population constate une amélioration qualitative des prestations de la police et le taux de confiance qu'elle place dans la police a augmenté. L'évolution des indicateurs de l'objectif spécifique est encourageante. Pour plus de résultats, il faut que le programme de formation soit plus adapté aux besoins spécifiques en formation des bénéficiaires qui doivent être différenciés par public cible. Les agents (80% des policiers) doivent être accompagnés sur le terrain ce qui suppose des formations décentralisées. Des formations spécialisées doivent être dispensées à des publics cibles plus restreints (brigadiers, officiers).

2. Évaluez l'efficacité

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

Le projet doit recourir à une expertise policière complémentaire et additionnelle à celle de la police fédérale belge afin de pouvoir mener à bien ses activités et développer plus de modules spécialisés. Une assistance technique serait nécessaire pour un meilleur suivi des activités notamment si des formations décentralisées sont mises en place. Le budget doit être réévalué selon une programmation opérationnelle réaliste.

3. Évaluez l'efficacité

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

Order number	Specifications heading	Date dispatched or published	Lead official	File manager	Partner country	Navigation services code	Type of contract	Applicable legislation	Deadline (date and time)	Awarding date	Planned budget (in €)	Final amount of signed contract (in €)	Final amount invoiced (in the respective currency)	Final amount invoiced (converted in €)	Attribution
Volg nummer	Titel van het bestek	Datum van verzending of publicatie	Lid van ambtenaar	Dossierbeheerder	Partnerland	Navigation code prestatie	Soort opdracht	Tot te passen recht	Afsluitdatum en uur	Datum van gunning	voorzien budget (€)	stelsmatig bedrag van gunning (€)	Uitbetaald bedrag factuurbedrag (monetaire)	uitbetaald bedrag factuurbedrag (equiv. in €)	
Numéro d'ordre	Intitulé du CSC	Date d'envoi ou de publication	Fonctionnaire dirigeant	Gestionnaire du dossier	Pays partenaire	Code Navigation	Type de marché	Droit applicable	Date et heure de clôture	Date de passation (signature lettre de commande)	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (monétaire)	Montant final de la facture (equiv. en €)	
CTB-BD/102	Fourniture Matériel Dispositif pour la formation des policiers	15/01/2008	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Burundi	BD/04/02311	Fournitures	Burundais	15/02/2008 à 17 h	10/03/2008	20 000,00 €	14 056,00 €	29887500 BIF	14 052,00 €	HANZIMANA Prosper
CTB-BD/105	Achat véhicule pick-up double cabine 4x4	30/01/2008	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Burundi	BD/04/02311	Eiens	Belge	25/02/2008	05/03/2008	20 000,00 €	12 754,01 €	22639705 BIF	12 754,01 €	Old East
CTB-BD/105	Construction cuisine et réfectoire Ecole des Brigadiers de Mucumya	23/01/2008	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Burundi	BD/04/02311	travaux	Burundais	20/02/2008 à 12 heures	13/08/2008	67 000,00 €	65 993,43 €	121 759 000 BIF	65 993,43 €	SEMCO
CTB-BD/12000	Fourniture Matériel Dispositif pour la formation des policiers	19/08/2008	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Burundi	BD/04/02311	Fournitures	Burundais	15/02/2008 à 12 heures	24/09/2008	23 000,00 €	22 955,78 €	39 600 000 BIF	22 955,78 €	HANZIMANA Prosper
CTB-BD/003-2008	Travaux de réhabilitation des maisons de EBPO Mucumya	25/09/2008	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Céline Manseau (Delco) et Thadée Ndikumana (D)	Burundi	BD/04/02311	travaux	Burundais	23/10/2008 à 12 heures	13/11/2008	6 300,00 €	6300 euros			SEMCO
BTC-CTB-BD/1-207	Conception, validation et mise en œuvre de six modèles de formation en droit	22/08/2008	Van IMPE (RorRep)	IMPE (RorRep)	Burundi	BD/04/02311	Service	Belge	24/09/2008	01/10/2008	65 240,00 €	65 240,00 €			Université de Ngazi