



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

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



Table des matières

1 FICHE PROJET	4
FORMATION DE LA POLICE NATIONALE DU BURUNDI	5
PROJET D'APPUI À LA FORMATION DE LA POLICE NATIONALE DU BURUNDI	5
CONTEXTE.....	5
OBJECTIFS	5
RESULTATS ATTEINTS A CE JOUR	6
CONTACT.....	6
2 RÉSUMÉ	7
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION	7
2.2 POINTS SAILLANTS	8
3 EVOLUTION DU CONTEXTE	9
4 ANALYSE DE L'INTERVENTION	10
4.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION	10
4.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	10
4.2.1 Indicateurs.....	10
4.2.2 Analyse des progrès réalisés	11
4.2.3 Risques & hypothèses	11
4.2.4 Critères de qualité	12
4.2.5 Impact	12
4.2.6 Leçons apprises et recommandations (synthèse)	12
4.2.6.1 Sur le contenu des actions	12
4.2.6.2 Sur la gestion du projet.....	13
4.3 RÉSULTAT 1	15
4.3.1 Indicateurs.....	15
4.3.2 Bilan activités	16
4.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	16
4.3.4 Risques et hypothèses.....	16
4.3.5 Critères de qualité	17
4.3.6 Exécution budgétaire	17
4.3.7 Leçons apprises et recommandations	17
4.3.7.1 Sur le contenu des actions	17
4.3.7.2 Sur la gestion du projet.....	18
4.4 RÉSULTAT 2	19
4.4.1 Indicateurs.....	19

4.4.2 Bilan activités	19
4.4.3 Analyse des progrès réalisés.....	19
4.4.4 Risques et hypothèses.....	19
4.4.5 Critères de qualité	20
4.4.6 Exécution budgétaire	20
4.4.7 Leçons apprises et recommandations	20
4.5 RÉSULTAT 3	21
4.5.1 Indicateurs.....	21
4.5.2 Bilan activités	24
4.5.3 Analyse des progrès réalisés.....	24
4.5.4 Risques et hypothèses.....	25
4.5.5 Critères de qualité	25
4.5.6 Exécution budgétaire	27
4.5.7 Leçons apprises et recommandations	27
4.6 RÉSULTAT 5	28
4.6.1 Indicateurs.....	28
4.6.2 Bilan activités	29
4.6.3 Analyse des progrès réalisés.....	29
4.6.4 Risques et hypothèses.....	29
4.6.5 Critères de qualité	30
4.6.6 Exécution budgétaire	30
4.6.7 Leçons apprises et recommandations	30
4.7 RÉSULTAT 6	31
4.7.1 Indicateurs.....	31
Bilan activités	32
4.7.2 Analyse des progrès réalisés.....	32
4.7.3 Risques et hypothèses.....	33
4.7.4 Critères de qualité	33
4.7.5 Exécution budgétaire	35
4.7.6 Leçons apprises et recommandations	35
5 BÉNÉFICIAIRES	36
6 SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL	37
6.1 SMCL DU 16 AVRIL 2010.....	37
6.2 SMCL DU 20 SEPTEMBRE 2010	37
7 ANNEXES.....	38

1 Fiche projet

Formation de la police nationale du burundi

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

FINANCEMENT	<ul style="list-style-type: none">• DGCD (Belgique)
MISE EN OEUVRE	<ul style="list-style-type: none">• CTB Agence Belge de Développement
LIEU	<ul style="list-style-type: none">• Bujumbura
DUREE	<ul style="list-style-type: none">• 2006-2011
BUDGET	<ul style="list-style-type: none">• 3 374 806 € (Belgique)

CONTEXTE

Jusqu'en 2004, la police comptait 2.300 hommes et quelques femmes et n'était présente qu'au niveau des provinces et de quelques communes urbaines. Avec la signature des Accords d'Arusha, aux termes desquels il était prévu la création d'une police nationale efficace, moderne, au service de la population et respectée par cette dernière, et la promulgation de la Loi 1/023 du 31 décembre 2004, la Police Nationale du Burundi (PNB) a vu le jour. Du fait de l'intégration d'éléments épars issus des anciens corps de police, de la gendarmerie ainsi, surtout, que des Partis et Mouvements Politiques Armés (PMPA), ses effectifs ont enregistré une très forte croissance et atteindre, en 2009, 17.500 unités de personnel, dont seulement 2% de femmes. La PNB est présente dans toutes les communes du pays.

OBJECTIFS

Conçu en 2006, le projet d'Appui à la Formation de la Police Nationale du Burundi a pour objectif de favoriser l'émergence d'une culture commune au sein de la PNB par la mise en œuvre d'un programme de formation en cours d'emploi destiné à l'ensemble du corps policier. Des formations génériques, sur la déontologie, le civisme, l'usage légale de la contrainte, le rôle de la police durant le processus électoral ont ainsi été dispensées à tout l'effectif. Plusieurs formations spécifiques (liées à la sécurisation des élections notamment) ou spécialisées (telle la formation d'officiers de police judiciaire) ont également été dispensées à des publics plus restreints.

Les réalisations de ce programme qui s'achèvera en Mai 2011 seront suivies et développées dans le cadre des deux autres projets d'appui à la Police Nationale du Burundi menés par la CTB, à savoir le projet de développement du secteur sécurité et le projet d'appui à la professionnalisation de la PNB.

RESULTATS ATTEINTS A CE JOUR

- 18.340 policiers ont été formés sur la déontologie, le civisme, le comportement avec la population et les normes humanitaires ;
- 16.716 policiers ont été formés sur l'usage légal de la contrainte ;
- 262 brigadiers et 64 officiers ont suivi la formation d'Officier de Police Judiciaire. Cette formation de 500 heures comprenait un volet juridique, et un volet relatif aux techniques policières.
- 143 hauts cadres de la police et officiers du cadre intermédiaires ont suivi des séminaires sur la police de proximité et le management ;
- 238 policiers issus de la Direction Générale ont suivi des cours d'informatique, dont deux en France sur un logiciel spécifique de gravage de badges.
- 30 hauts cadres de la police ont été formés sur les bases théoriques de la gestion de grands événements. La deuxième partie pratique sera dispensée en mars 2011
- 130 chefs de postes et 130 sous-chefs de poste PSI seront formés début 2011 aux notions de base de la Gestion Négociée de l'Espace Public appliquée au contexte local
- Un pool d'environ 80 formateurs a été formé à la dispense de chacun des modules. Ces mêmes formateurs, ainsi qu'environ 120 policiers attachés aux structures de formation ou ayant dans leur mission cette composante, suivront une formation à la pédagogie appliquée début 2011.

Au titre de la sécurisation des élections :

- 689 Officiers de Police Judiciaire et candidats officiers de police judiciaire ont suivi une formation relative aux infractions au Code Electoral.
- 163 officiers et 336 brigadiers ont été formés, à travers des exercices pratiques relatif au commandement d'unités d'interventions chargées d'intervenir durant le processus électoral. 1541 agents ont également participé à ces différents exercices.

En terme de réhabilitation de bâtiments et d'équipements

- La réhabilitation de l'Ecole des Brigadiers de Muramvya (EBPO) et des maisons des instructeurs, et la construction d'une cuisine et d'un réfectoire.
- La réalisation de travaux complémentaires à l'îlot de Bururi (raccordement en eau et électricité, et construction de latrines sèches supplémentaires)
- Fourniture (en cours) de 7 autobus pour le transport des policiers en formation
- Transport de matériel de police donné par la Police Fédérale Belge (10 motos, matériel GNEP, ...)

CONTACT

OPC₂ NDIKUMANA Thaddée : Directeur d'intervention

Roberto RESMINI : Délégué à la Cogestion

Tél : 22 23 46 17 / 79 420196 / roberto.resmini@btcctb.org

Q.Asiatique, Avenue Nyanzalac

Immeuble BERCO, 1er Etage

BP 6708 Bujumbura – Burundi

2 Résumé

L'année 2010 aura sans nul doute été marquée par le processus électoral qui a grandement influencé la définition du plan d'action et sa mise en œuvre. Une série d'activités avait ainsi été formulée en 2009 pour répondre à cette actualité, et des fonds supplémentaires du Royaume des Pays-Bas ont été débloqués (voir projet d'appui à la sécurisation des élections et à l'éthique professionnelle).

Dans le cadre des fonds alloués par la Belgique pour la formation de la PNB à la sécurisation des élections, deux activités ont été menées durant cette première partie de l'année. D'une part, 689 Officiers de Police Judiciaire et candidats officiers de police judiciaire ont suivi une formation relative aux infractions au Code Electoral. D'autre part, 163 officiers et 336 brigadiers ont été formés, à travers des exercices pratiques relatif au commandement d'unités d'interventions chargées d'intervenir durant le processus électoral, 1541 agents ayant également participé à ces différents exercices.

En ce qui concerne les formations, la seconde partie de l'année était davantage consacrée à des formations spécifiques. La seconde partie de la formation relative aux techniques policières dans le cadre de la formation d'Officier de Police Judiciaire a été dispensée à 262 brigadiers et 64 officiers et a abouti à la certification de 296 OPJ. Une autre formation pour 31 hauts cadres la PNB à la gestion des grands événements, clôturée par un séminaire une centaine de hauts cadres, a été dispensée.

L'année 2010 aura enfin été marquée par la réalisation des certains travaux dans les infrastructures de formation de la PNB, ainsi que l'acquisition et la passation de marchés d'équipements. Du matériel donné par la Police Fédérale Belge a ainsi été acheminé au Burundi, et la commande de 7 autobus pour les structures de formations a été passée. Des travaux de réhabilitations ont enfin été effectués à l'îlot de Bururi.

2.1 Aperçu de l'intervention

Budget	Dépenses par année				Dépenses totales année N (31/12/2010)	Solde budget	Taux d'exécution
	Jusque 2007	2008	2009	2010			
3374806	599999	530936	803470	640131	2574872	799933	76%

2.2 Points saillants

- Contribution importante au processus de sécurisation des élections, à travers la formation relative aux infractions au Code électoral et au commandement des unités d'intervention
- Finalisation de la formation des candidats OPJ et certification de 296 nouveaux OPJ
- Finalisation des travaux à l'EBPO et sur l'îlot de Bururi
- Transport de matériel donné par la Police Fédérale Belge et commande des autobus pour les centres de formation
- Préparation de diverses formations spécifiques ce cours de réalisation.

3 Evolution du contexte

3.1. Contexte global

Le contexte global du Burundi a principalement été marqué en 2010 par le processus électoral, qui comprenait 5 scrutins s'étalant de Mai à Septembre. Néanmoins, tant la période pré-électorale que post-électorale sont restées marquées par les événements liés à cette actualité.

3.2. Contexte du secteur de la sécurité

Le secteur de la sécurité a fortement été marqué par l'actualité électorale, la Police Nationale du Burundi se trouvant sous les feux des projecteurs scrutant principalement sa capacité à sécuriser l'ensemble de processus. La Police Nationale du Burundi a bien pris la mesure de ses responsabilités et a tout mis en œuvre pour que les formations de ses hommes se déroulent tel que planifié.

Cette année 2010 aura également connue la mise en place effective de nouvelles structures du Ministère de la Sécurité Publique initiées en 2009. Ces changements ont parfois créé certains remous au sein de l'institution qui ont parfois généré quelques difficultés, qui ont néanmoins pu être surmontées.

Enfin, notons qu'à l'exception de quelques réunions durant la phase pré-électorale, le groupe sectoriel s'est très peu réuni durant cette année, ce qui s'est fait ressentir sur la coordination des acteurs internationaux.

3.3. Contexte du projet

A l'instar de la Police Nationale du Burundi, l'équipe du projet et son principal partenaire, la Police Fédérale Belge, avait à affronter un défi majeur à travers ces formations liées au processus électoral puisqu'un nombre considérable de policiers devaient être formés, du mieux possible et dans un laps de temps extrêmement court. L'impact de ces formations était également observé attentivement par une série d'acteurs extérieurs qui attendaient de la police qu'elle se comporte de manière professionnelle et respecte les principes de neutralité et d'impartialité.

L'autre défi du projet consista à gérer non plus un, mais trois projets pour un total de 10 millions. En sus du présent projet, l'équipe a en effet mené les activités prévues dans le projet complémentaire soutenu par les Pays-Bas (dit sécurisation du processus électoral et éthique policière) et dans le projet « professionnalisation de la PNB). Pour mener à bien l'ensemble de ces activités, les équipes se devaient être renforcées, mais les processus de recrutement ont connu certains retards, ce qui a accru la pression sur l'équipe en place.

4 Analyse de l'intervention

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

Le projet d'Appui à la Formation à la Police Nationale était initialement relié à la Direction Générale de la PNB, et plus spécifiquement au commissariat formation. Avec la création du Ministère de la Sécurité Publique, certains ajustements ont dû être opérés afin de s'adapter à la nouvelle organisation de la PNB mais le projet est principalement resté ancré au sein de la DGPNB.

La plupart des activités menées l'ont été en co-gestion, à l'exception de l'appui de l'expertise de la police fédérale belge et un aménagement urgent.

4.2 Objectif spécifique

4.2.1 Indicateurs

Objectif spécifique : Le niveau de connaissances de base et les attitudes nécessaires pour exercer les fonctions de police civile, aux services du citoyen sont améliorés					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Au moins 50% des enseignements des modules sont appliqués en 2011.					En cours d'analyse. Cet aspect sera approfondi dans le cadre du projet professionnalisation
Au moins 80% du personnel policier du MSP a suivi les 2 modules de tronc communs en 2010				Cfr rapports précédents	On peut affirmer que l'objectif était déjà atteint avant 2010
Au moins 70% du personnel formées pour les modules spécifiques occupent toujours une fonction liée à la formation 2 ans près celle-ci					A vérifier en 2011
La PNB dispose de formateurs de qualité suffisants pour continuer à dispenser les modules					A vérifier en 2012
80% des infrastructures et équipements fournis par le projet sont toujours fonctionnels en					A vérifier en 2013

2013					
Le comportement des policiers est jugé satisfaisant par les observateurs des élections (interne et externe)					Le rapport des missions d'observation tend à valider ce constat. Celui-ci semble confirmé par la tendance observée durant la période électorale, mais devra être étayée sur base d'une analyse plus approfondie.

4.2.2 Analyse des progrès réalisés

7 activités de formation, 3 des 4 activités principales ont été finalisées en 2010. Le reste des activités a été préparé et est programmé début 2011. L'ensemble des activités de formations de ces programmes devrait être achevées à la mi-avril 2011.

Concernant les travaux d'aménagements et équipements, après l'annulation, 5 axes demeuraient. 3 des 5 axes (EBPO, îlot de Bururi et Matériel de la Police Fédérale Belge) sont quasi terminés. L'axe relatif aux autobus devrait se clôturer avec la livraison en février. Seule la ligne liée aux équipements pédagogiques demeurera probablement inachevée, même si les démarches pour l'acquisition de matériel pour la police scientifique ont été entamées ainsi que certains travaux au cercle des officiers de la PNB.

4.2.3 Risques & hypothèses

- La hiérarchie policière soutient la mise en application des enseignements dispensés : il est encore tôt pour se prononcer sur ce point, mais il est clair que pour que ces enseignements soient appliqués, certains changements structurels devront être opérés. L'engagement du MSP dans un processus de réforme, notamment à travers le projet de professionnalisation va dans le sens souhaité.
- Les membres de la Police Nationale du Burundi ne sont pas instrumentalisés par les autorités administratives : la mission d'observation du comportement des policiers durant les élections confirmait que les principes de neutralité et d'impartialité ont globalement été respectés par les membres de la PNB. Certains points cruciaux, tel l'absence de réquisition écrite des autorités administratives envers la PNB, restent néanmoins non résolus.
- Les abus des membres de la Police Nationale sont contrôlés et sanctionnés en cas de faute : nous manquons de données à ce stade pour confirmer ou infirmer cette hypothèse à ce stade.
- Les conditions de travail des membres de la Police Nationale du Burundi ne constituent pas des obstacles à l'exercice de leur profession : les conditions de vie et de travail demeurent extrêmement difficiles et inquiétantes. Le nouveau statut des policiers devrait quelque peu améliorer leurs conditions de travail.

4.2.4 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité		Les formations et équipements fournis ont contribué à résoudre certains défis cruciaux du moment, tel la sécurisation du processus électoral, l'augmentation du nombre d'OPJ et la mise en fonction d'infrastructures de formation.
Efficiace		Le coût des formations a varié entre 8 et 12 € par jour et par personne pour des formations globales, pouvant aller de 30 à 50 € pour des formations plus spécialisées pour les officiers supérieurs. De manière globale, le coût actuel des formations pour officiers oscille entre 20 et 25€/jour/personne, alors que celle à l'attention des agents et brigadiers tourne autour de 1,5 à 2,5€ par jour et par personne. Ces analyses devraient être exploitées dans le cadre des réflexions en cours sur le statut des formateurs et autres évaluations des coûts des plans de formation.
Durabilité		La stratégie de formation de formateurs locaux et de la mise à disposition des modules de formation constitue deux éléments de pérennisation considérable. L'investissement dans les infrastructures et équipement de formation devrait également permettre de réduire certains coûts et rendre la continuation de ces formations plus réalistes.
Pertinence		Les demandes de formation demeurent parmi les premières attentes formulées par les bénéficiaires. Celles-ci ne seront totalement pertinentes que lorsque le constat de l'amélioration des compétences et des comportements des policiers sera reconnu par tous.

4.2.5 Impact

Il est encore tôt pour s'exprimer sur l'impact de ces formations. Le seul élément qui peut être avancé à ce stade, est que le comportement des policiers a globalement été apprécié durant le processus électoral, et que les formations mises en œuvre dans les projets menés dans le cadre des deux projets de la CTB y ont grandement contribué selon de nombreux acteurs interne et externes.

4.2.6 Leçons apprises et recommandations (synthèse)

4.2.6.1 Sur le contenu des actions

- Mieux prendre en considération le contexte local, notamment dans un contexte post-conflit, dans l'écriture des DTF : mener une action de formation dans une institution qui fonctionne dans un contexte « normal » ou mener une action de formation au sein d'un nouveau service de sécurité dans un contexte post-conflit sont incomparable. Or, le DTF, et l'évaluation mi-parcours, n'insistent pas suffisamment sur le contexte d'urgence et le contexte institutionnel pour l'évaluation de ces actions. La définition des indicateurs

- Poursuivre un projet « urgence » par un projet de développement plus institutionnel pour favoriser la pérennité d'un projet et développer une stratégie de sortie : la réponse à des projets urgents ne permet pas toujours d'analyser et de prendre en considération les facteurs critiques de succès d'un développement institutionnel à long terme. Il nous semble dès lors indiqué, particulièrement dans un domaine aussi sensible que la sécurité, de veiller à accompagner le processus de sortie de l'urgence vers un développement plus institutionnel.
- la réponse aux besoins locaux : ces formations spécifiques ont été particulièrement appréciées car elles répondaient à des besoins urgents et d'un intérêt primordial pour la PNB. Partir de la demande du bénéficiaire reste donc un garant de l'efficacité de l'action selon cette expérience.
- De la nécessité d'analyser et d'accompagner ces formations par des changements structurels : à plusieurs reprises dans le cadre de ces formations, nous nous sommes rendus compte que l'application des principes développés dans les formations nécessitait une modification de l'organisation, des processus, du comportement et du matériel que seule la formation ne pouvait apporter. Selon nous, la formation est donc un bon point d'entrée pour un processus de réforme mais ne peut aboutir seul à un changement.
- nécessité de discuter des processus de sélection avec le partenaire : il est apparu clairement que les processus de désignation de personnes demeurent très sensibles, et qu'il convient au plus tôt de poser cette question et d'insister pour que le processus soit transparent et identifie clairement les critères de sélection. Même si ce processus peut prendre du temps, il donne de la crédibilité au projet tant vis-à-vis des acteurs externes qu'interne.
- de la difficulté de trouver des entrepreneurs sérieux pour des petits marchés : les travaux à Murmavya et à Bururi ont démontré la nécessité de suivre de très près l'exécution de tels marchés de travaux. Ceux-ci ont également démontré l'importance à accorder à la conception des cahiers des charges

4.2.6.2 Sur la gestion du projet

- dans l'analyse des risques, éviter autant que faire se peut de faire reposer un projet sur un élément qui sort de la maîtrise des gestionnaires du projet (cfr îlots construits par la coopération néerlandaise) : la nécessaire complémentarité entre acteurs est indiscutable. Néanmoins, le fait de faire reposer l'exécution d'un projet dur un élément qui sort totalement de la maîtrise des acteurs qui en ont la responsabilité constitue un risque considérable qu'il convient de bien peser et d'anticiper.

- Faciliter et clarifier la procédure de modification des DTF : dans le cadre des discussions sur la réorientation du projet, les modifications ont été actées au fur et à mesure dans les SMCL mais n'ont pas engendré de modification du DTF et du cadre logique qui restaient les documents de référence pour de nombreux acteurs, créant de la sorte des malentendus et malaises dans la gestion du projet. Ces documents devraient pouvoir être revus et actualisés pour une question de lisibilité du projet.
- De l'importance d'anticiper une stratégie de sortie, même dans des programmes d'urgence : ce programme de formation répondait principalement à des besoins urgents où la tentation est forte de se concentrer uniquement sur la réponse à ces problèmes. La formation de formateurs systématiques a permis d'envisager une sortie en douceur de ce programme mais nécessitera encore un accompagnement de ceux-ci et de la stratégie de formation du MSP.

4.3 Résultat 1

4.3.1 Indicateurs

Résultat : Une formation est donnée à l'ensemble des membres de la PNB sur les notions de déontologie policière, de civisme, ...					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Un module de cours est disponible sur cette matière			Pas de module et autres outils disponibles	Un module de cours disponible Un code de déontologie est conçu et validé	Ces résultats étaient déjà atteints en 2009. Seules l'impression et la distribution du Code de déontologie manquaient, mais devaient être en théorie prises en charge par le projet PBF des Nations Unies. En fin 2010, il a été convenu de compléter la commande du projet susmentionné pour atteindre ce dernier indicateur.
Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30%					Voir rapports précédents
Au moins 80% du public cible a suivi la formation				18.340 policiers ont été formés en 2008 et 2009. Estimation du % : entre 95 et 100% des policiers formés	Etant donné que la PNB n'est plus constituée à ce jour que d'environ 16 200 policiers (suite aux décès, retraite, révocation, ...) et qu'il n'y a pas eu de recrutement depuis, on peut estimer que la majeure partie des policiers en place ont suivi ce module.

4.3.2 Bilan activités

Activités	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1. Formation de formateurs			X		Evaluation à mi-parcours critique sur ces aspects, mais évaluation globalement rejetée par la CTB et le bénéficiaire.
2. Dispense de la formation			X		

4.3.3 Analyse des progrès réalisés

La principale activité d'évaluation réalisée en 2010 fut la mission d'observation du comportement des policiers durant le processus électoral. Celle-ci mit en lumière un comportement globalement impartial et neutre en respect de la déontologie policière. Cet élément d'évaluation est particulièrement parlant en tant qu'indicateur du résultat 1 du projet soutenu par les Pays-Bas (module 3 : Formation tronc commun sécurisation des élections), mais pourrait également trouver son origine en partie dans ce premier module.

Le second progrès en cours de réalisation à relever, est cette impression et la prochaine distribution du Code de déontologie.

4.3.4 Risques et hypothèses

- La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations : la PNB a respecté ses engagements, même si l'augmentation du prix du carburant fut de plus en plus difficilement supportable à son niveau au fur et à mesure.
- Un code de déontologie du policier est promulgué et son application est contrôlée : après plusieurs semaines de travail et de discussion, le texte a été adopté et traduit en langue locale. L'impression et la distribution de ce texte rencontrèrent de nouveaux obstacles qui sont en passe d'être levés.

Ce cadre logique a été adapté a posteriori sur base des activités réalisées, et ne mentionne donc pas certains risques inhérents aux activités initialement programmées. Il convient dès lors un risque qui avait été sous-estimé et qui a occasionné une réorientation du projet à savoir :

- la disponibilité des infrastructures : le gros du projet reposait au départ sur des infrastructures non existantes, qui devaient être construites par un autre partenaire (la coopération néerlandaise). Ce projet a connu des retards et blocages qui « sortaient » de la maîtrise de la direction du projet et sur lesquels ils étaient impuissants. Ce risque a probablement été sous-estimé à l'écriture du projet et les solutions ont probablement tardé à être trouvées.

4.3.5 Critères de qualité

L'appréciation des « critères de qualité » relatifs à l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la pertinence de cette activité sont discutables et ont été discutés, spécifiquement sur cette activité, ainsi que la suivante. Les critères de qualités doivent, selon nous, être fixés en fonction du contexte local et ne sont pas universels. Le rapport d'évaluation à mi-parcours estime que le niveau de qualité n'était pas suffisant en ce qu'il ne respectait pas certaines normes reconnues au niveau pédagogique (conditions d'enseignement, progression pédagogique, ...). Or, tel que cela a été souligné par la suite, le « contexte post-conflit » du Burundi était de 2006 à 2009 particulier. La création d'un nouveau corps de police, l'intégration et le déploiement rapide de 20 000 policiers d'origine totalement diverse (dont certains sans aucun diplôme), l'impossibilité de mobiliser ce personnel pour une formation initiale, l'indisponibilité d'infrastructure, une institution où tout est à organiser, ... sont autant d'éléments qui ne semblent pas avoir été pris en compte par les évaluateurs, et probablement pas assez mis en lumière dans le DTF.

Plutôt que de porter notre jugement sur les indicateurs de qualité de l'activité de ces formations, nous avons privilégié, et continuerons dans le cadre du prochain projet à le faire, l'analyse de l'impact de ces activités tout en tentant d'améliorer, dans un développement institutionnel, la qualité des activités de formation en tenant compte du contexte.

4.3.6 Exécution budgétaire

Le budget a été modifié et restructuré en 2010 sur base des recommandations de l'audit financier afin de permettre une meilleure lisibilité et un meilleur contrôle. Les lignes relatives à cette activité ont dès lors été soldées. Nous renvoyons dès lors aux rapports d'activités antérieurs pour une appréciation de cet aspect.

4.3.7 Leçons apprises et recommandations

4.3.7.1 Sur le contenu des actions

- Mieux prendre en considération le contexte local, notamment dans un contexte post-conflit, dans l'écriture des DTF : mener une action de formation dans une institution qui fonctionne dans un contexte « normal » ou mener une action de formation au sein d'un nouveau service de sécurité dans un contexte post-conflit sont incomparables. Or, le DTF, et l'évaluation mi-parcours, n'insistent pas suffisamment sur le contexte d'urgence et le contexte institutionnel pour l'évaluation de ces actions. La définition des indicateurs
- Poursuivre un projet « urgence » par un projet de développement plus institutionnel pour favoriser la pérennité d'un projet et développer une stratégie de sortie : la réponse à des projet urgents ne permet pas toujours d'analyser et de prendre en considération les facteurs critiques de succès d'un développement institutionnel à long terme. Il nous semble dès lors indiqué, particulièrement dans un domaine aussi sensible que la sécurité, de veiller à accompagner le processus de sortie de l'urgence vers un développement plus institutionnel.

4.3.7.2 Sur la gestion du projet

- dans l'analyse des risques, éviter autant que faire se peut de faire reposer un projet sur un élément qui sort de la maîtrise des gestionnaires du projet (cfr îlots construits par la coopération néerlandaise) : la nécessaire complémentarité entre acteurs est indiscutable. Néanmoins, le fait de faire reposer l'exécution d'un projet sur un élément qui sort totalement de la maîtrise des acteurs qui en ont la responsabilité constitue un risque considérable qu'il convient de bien peser et d'anticiper.
- Faciliter et clarifier la procédure de modification des DTF : dans le cadre des discussions sur la réorientation du projet, les modifications ont été actées au fur et à mesure dans les SMCL mais n'ont pas engendré de modification du DTF et du cadre logique qui restaient les documents de référence pour de nombreux acteurs, créant de la sorte des malentendus et malaises dans la gestion du projet. Ces documents devraient pouvoir être revus et actualisés pour une question de lisibilité du projet.

4.4 Résultat 2

4.4.1 Indicateurs

Résultat : Une formation est donnée à l'ensemble des membres de la PNB sur l'usage légal de la contrainte					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Un module de cours est disponible sur cette matière			Pas de module et autres outils disponibles	Un module de cours disponible	Ces résultats étaient déjà atteints en 2009
Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30%					Voir tableaux pré-tests
Au moins 80% du public cible a suivi la formation				16 716 policiers ont été formés en 2009. Estimation du % : entre 95 et 100% des policiers formés	

4.4.2 Bilan activités

Activités	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1. Formation de formateurs			X		
2. Dispense de la formation			X		

4.4.3 Analyse des progrès réalisés

Cfr commentaires du chapitre 4.3.3.

Globalement, une tendance générale à la diminution des actes d'usage illégal de la contrainte est remarquée par certains. En l'absence d'indicateurs fiables, il est néanmoins difficile de le confirmer de manière certaine à ce stade. Le projet professionnalisation tentera d'identifier, développer et suivre de tels indicateurs.

4.4.4 Risques et hypothèses

La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations : la PNB a respecté ses engagements, même si l'augmentation du prix du carburant fut de plus en plus difficilement supportable à son niveau au fur et à mesure.

L'équipement favorisant un usage légal de la contrainte est fourni : cet équipement fait globalement toujours défaut. Il rencontre d'abord un obstacle de taille dans du

remplacement général des armes actuelle (kalachnikov) par du matériel plus adapté irréalizable actuellement sur le plan budgétaire, et non éligible pour des programmes de coopération au développement. En outre, la gestion du matériel de maintien de l'ordre, même en nombre insuffisant, reste en question.

4.4.5 Critères de qualité

Cfr commentaire 4.3.5.

4.4.6 Exécution budgétaire

Cfr commentaire 4.3.6.

4.4.7 Leçons apprises et recommandations

Cfr commentaire 4.3.7.

4.5 Résultat 3

4.5.1 Indicateurs

Résultat : Des formations spécifiques sont données à des publics cibles au sein de la PNB en fonction des besoins exprimés par la PNB					Progrès :
Sous-résultat 4.1.: Une formation initiale d'OPJ est donnée à 360 candidats OPJ					
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Un module de cours est disponible sur cette matière			Un programme de cours avait existé dans les années 1990 mais dépassé et introuvable. Certains modules existaient mais souvent très théoriques et peu ancrés sur la pratique.	Des modules juridiques (droit pénal général, droit pénal spécial, présentation du droit, libertés publiques et personnes protégées, organisation et compétences judiciaires, procédure pénale et de technique policière (police de roulage, police administrative, police technique et scientifique, techniques d'enquête, médecine légale, criminologie)	
Le niveau des connaissances progressé d'au moins 30%				La formation a fait l'objet d'une évaluation finale qui a permis de certifier 296 personnes.	Une analyse plus détaillée des progrès accomplis est en cours.
Au moins 80% du public cible a suivi la formation				Sur les 336 candidats inscrits au début de la formation, 296 ont été certifiés au final, soit un taux de réussite de 88%.	
Sous-résultat 4.3. : Une formation en gestion négociée de l'espace public dans le cadre de la sécurisation des élections est donnée à l'ensemble des commandants d'unité d'intervention					
<ul style="list-style-type: none"> Un module de cours est disponible sur cette matière 			Pas de cours disponibles. Seuls des cours de maintien de	Un module est disponible, ainsi que différents outils pédagogiques (aide-mémoire GNEP,	

			l'ordre selon une philosophie non compatible avec la vision de police de proximité sont disponibles	cartes, ...)	
<ul style="list-style-type: none"> Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% 					Analyse en cours
Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation				163 officiers et 336 brigadiers formés. Le public cible de départ était estimé à 160 officiers et 320 brigadiers, à savoir le commandement des unités d'interventions mobilisées durant les élections. Nous n'étions cependant pas certains que les commandants effectivement déployés seraient bien ceux-là. Les missions d'évaluation ont constaté sur le terrain dans leur sondage que 96% ¹ des commandements rencontrés sur le terrain avaient suivi les deux modules destinés au commandement.	
<u>Sous-résultat 4.4. :</u> Une formation sur les infractions au Code électoral est donnée aux OPJ et candidats OPJ					
Un module de cours est disponible sur cette matière			Pas de module disponible	Un module est disponible	
Le niveau des connaissances progressé d'au moins 30%				Voir rapport Université de Ngozi et formateurs	

¹ Cfr Rapport final d'évaluation des formations relatives à la sécurisation du processus électoral par la Police Nationale du Burundi

Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation				689 OPJ et candidats OPJ formés. XXXX% des candidats. Quant aux OPJ, chiffres encore inconnu (en cours de vérification)	
<u>Sous-résultat 4.5. :</u> Une formation en informatique est donnée au personnel pour qui le besoin est exprimé par la PNB				Cfr rapports précédents	
Un module de cours est disponible sur cette matière					
Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30%					
Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation					
<u>Sous-résultat 4.6. :</u> Une formation en photo est donnée pour les experts en police				Cfr rapports précédents	
<ul style="list-style-type: none"> Un module de cours est disponible sur cette matière 					
<ul style="list-style-type: none"> Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% 					
Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation					

4.5.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1. Formation OPJ		X			
2. Formation GNEP		X			
3. Formation sur les infractions au Code électoral		X			
4. Formation en informatique		X			
5. Formation en photo		X			

4.5.3 Analyse des progrès réalisés

- Formation OPJ : L'année aura connu l'achèvement de cette formation et la certification de 298 nouveaux OPJ. Ce besoin urgent d'OPJ est donc comblé, même si de nombreux progrès doivent encore être accomplis dans ce secteur et qu'une véritable politique en matière de police judiciaire doit encore être dessinée.
- Formation GNEP : ces exercices en « grandeur nature » ont permis aux unités d'intervention ont permis, pour la première fois, de simuler les situations qu'ils auraient à gérer durant les élections selon la philosophie de la GNEP. Il ressort de la mission d'observation que si les grands principes ont été compris, de nombreux progrès sont encore à accomplir en terme de rigueur dans la préparation et dans le cycle de renseignements.
- Formation sur les infractions au Code électoral : la formation s'est globalement bien déroulée et le contenu de la formation assez méconnu des bénéficiaires. Ce sujet était néanmoins très sensible et butait également contre l'obstacle du nombre restreint d'OPJ. Les constats furent de la mission d'observation furent donc un nombre réduit d'OPJ sur les centres de votes et peu de relevé de PV dressés.
- Formation en informatique : les premières formation en informatique ont été exécutées en 2008 et 2009 (cfr rapports d'activités antérieurs). En 2010, une demande de formation pour les utilisateurs du matériel de gravage des badges d'identification de la PNB a été demandée au projet. Cette formation qui se déroulera chez le fournisseur du matériel et du logiciel se déroulera en France en 2011.
- Formation en photo : cette formation s'est tenue en 2008 (cfr rapports antérieurs). Su ce point, l'orientation globale qui sera prochainement initiée sera de passer du système de photos actuelles au système numérique.

4.5.4 Risques et hypothèses

- (pour l'ensemble des modules spécialisés). La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations : tout comme pour les formations précédentes, le Ministère de la Sécurité a disponibilisé et favorisé le déplacement des hommes. Seule une formation à l'attention des chefs de postes en GNEP a dû être postposée à 2011 en raison d'impératifs de sécurité.
- (pour la formation d'OPJ) La PNB affecte ce personnel à une fonction d'OPJ et le laisse exercer cette fonction : achevée en décembre 2010, il est encore trop tôt pour vérifier de l'affectation de ces personnes.
- (pour la formation spécialisée GNEP) Les personnes formées sont bien déployées en qualité de commandant d'unités durant les élections : comme le laisse penser le rapport d'évaluation des missions d'observation, le personnel déployé a bien reçu les deux formations liées à cette activité.
- (pour la formation infractions au Code électoral) Les OPJ et candidats OPJ sont déployés sur le terrain lors du processus électoral : il semble que les OPJ aient bien été déployés, mais le problème principal avait davantage trait au nombre d'OPJ
- (pour la formation en informatique) Le public cible dispose du matériel nécessaire pour mettre en application les enseignements
- (pour la formation à la photo) : Le public cible est affecté a des missions de police judiciaire : un suivi de ce personnel doit encore être opéré.

4.5.5 Critères de qualité

Formation OPJ

	Score	Commentaires
Efficacité		Cette formation a rempli son objectif initial qui était de fournir à la PNB environ 300 nouveaux OPJ en en certifiant 296.
Efficienc		Cette action aura permis de répondre à un problème urgent tout en jetant les bases de la nouvelle formation initiale des OPJ.
Durabilité		Cet aspect s'appréciera surtout après vérification de l'affectation du personnel dans cette fonction. L'autre aspect de durabilité sera apprécié à travers l'exploitation de ces modules dans le futur programme de formation initiale des OPJ et dans le recours aux formateurs de la PNB formés dans ce cadre.
Pertinence		Cette action a clairement répondu à un besoin urgent et criant d'OPJ. Cette action répondait à une demande pressante du MSP.

Formation GNEP

	Score	Commentaires
Efficacité		L'objectif lié au comportement des policiers durant les élections est globalement satisfaisant, même de nombreux progrès sont encore à accomplir
Efficiences		Cette formation a nécessité un support important en expertise de la police fédérale belge, mais un pool de formateur en GNEP est constitué.
Durabilité		La présence du pool est un garant important de la pérennisation des acquis de la formation. Un autre élément positif est la répétition des exercices après la formation, sans aucun appui extérieur. Cette durabilité dépendra néanmoins du développement du concept GNEP dans le futur, et de sa mise en œuvre.
Pertinence		Ce type de formation pratique répondait tout à fait aux demandes du Ministère et des policiers.

Formation sur les infractions au Code électoral

	Score	Commentaires
Efficacité		Cet aspect est encore difficilement appréciable à ce stade
Efficiences		L'expertise locale trouvée pour assurer ce module s'est révélée être un excellent rapport qualité/prix.
Durabilité		Ce module pourra servir de base à la préparation des prochains scrutins électoraux, à condition que la loi ne subisse pas de trop gros changements. Elle dépendra aussi de la question du déploiement des OPJ et candidats OPJ
Pertinence		Cette formation répondait également à un besoin pressant dans le cadre de la sécurisation des élections

Formation en informatique

	Score	Commentaires
Efficacité		Cfr rapports précédents
Efficiences		Cfr rapports précédents
Durabilité		Cfr rapports précédents
Pertinence		Cfr rapports précédents

Formation en photo

	Score	Commentaires
Efficacité		Cfr rapports précédents
Efficienc		Cfr rapports précédents
Durabilité		Cfr rapports précédents
Pertinence		Cfr rapports précédents

4.5.6 Exécution budgétaire

Formation OPJ (Techniques d'enquêtes)

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
B_06	160 000 €	145 518,78	14 481	91%

Formation GNEP Commandement d'unités

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
B_03	130 000 €	96927€	33072	75%

Formation sur les infractions au Code électoral

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
B_02	27 000 €	29722	-2722	110%

Formation en informatique
Cfr rapports précédents

Formation en photo
Cfr rapports précédents

4.5.7 Leçons apprises et recommandations

- la réponse aux besoins locaux : ces formations spécifiques ont été particulièrement appréciées car elles répondaient à des besoins urgents et d'un intérêt primordial pour la PNB. Partir de la demande du bénéficiaire reste donc un gant de l'efficacité de l'action selon cette expérience.
- De la nécessité d'analyser et d'accompagner ces formations par des changements structurels : à plusieurs reprises dans le cadre de ces formations, nous nous sommes rendus compte que l'application des principes développés dans les formations nécessitait une modification de l'organisation, des processus, du comportement et du matériel que seule la formation ne pouvait apporter. Selon nous, la formation est donc un bon point d'entrée pour un processus de réforme mais ne peut aboutir seul à un changement.

4.6 Résultat 5

4.6.1 Indicateurs

Résultat : des formateurs sont formés pour dispenser les modules conçus dans le cadre de ce projet					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> La PNB dispose de formateurs en suffisance pour dispenser chacun des modules 			Il n'existait aucune donnée sur les formateurs au sein de la PNB	La PNB dispose d'un pool d'environ 80 formateurs apte à enseigner les modules développés dans le cadre de ce programme.	
<ul style="list-style-type: none"> Une formation de formateurs est dispensée avant chaque module 				Une formation de formateur spécifique à chaque module a été dispensée aux formateurs, principalement par les experts de la Police Fédérale Belge et par l'Université de Ngozi.	
Au moins 50% des formateurs formés dans le cadre du projet AFPNB sont jugés aptes et disponibles pour assurer les formations à partir de 2011					Une formation en pédagogie appliquée est en cours. A l'issue de celle-ci, le MSP devrait avoir une idée des capacités des ces formateurs. Le déploiement de ceux-ci sera également un bon indicateur.

4.6.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
Formation de formateurs module 1		X			
Formation de formateur module 2		X			
Formation de formateurs Techniques policières OPJ		X			
Formation de formateurs GNEP Commandement d'unités		X			
Formation de formateurs Infractions au Code Electoral		X			

Au fur et à mesure, le processus de sélection s'est voulu de plus en plus transparent et logique.

4.6.3 Analyse des progrès réalisés

A l'issue de cette année, la PNB dispose désormais d'un pool de formateurs qui a une certaine expérience et qui ont été « appréciés » par des experts de la police fédérale belge ou par l'Université de Ngozi. La formation en cours en pédagogie appliquée permettra d'avoir un autre regard quant aux capacités pédagogiques de ces formateurs et autres membres des structures de formation.

4.6.4 Risques et hypothèses

Le processus de sélection des formateurs est transparent : la désignation s'est progressivement orientée vers un processus transparent sur base de leur expérience, leur compétence technique et leur motivation. Il ressortait de ces expériences, qu'il fallait, lorsque cela s'avérait possible, tenter de pondérer les critères de capacités avec des critères de représentativité.

Les formateurs sont disponibles et désignés parmi des membres qui sont susceptibles d'assumer cette fonction sur du long terme : à ce stade, les formateurs ont globalement été disponibles. Le Ministère de la Sécurité Public nous a néanmoins laissé entendre qu'il veillera à ce que les personnes désignées pour assurer les prochaines formations n'occupent pas un poste clé indispensable pour le bon fonctionnement de la PNB.

Les formateurs sont utilisés par la PNB dans le cadre du futur système de formation : à apprécier dans les prochains mois.

4.6.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité		La formation des formateurs a permis la mise en œuvre de ces formations et a donc atteint son but sur cet aspect
Efficienc		Cette stratégie de formations de formateurs apparaissait comme la stratégie la plus économique et la plus pérenne. Un accompagnement de ces personnes sera néanmoins encore nécessaire pour qu'ils soient pleinement aptes à développer de manière autonome de nouveaux modules de cours.
Durabilité		Cet aspect dépendra du recours qui sera fait ou non à ces formateurs, ce qui est souvent problématique. La constitution d'une base de données des formateurs et son intégration dans la base de données du personnel devrait néanmoins être un outil de gestion de RH important sur cet aspect.
Pertinence		Le souhait du Ministère de la Sécurité consistait à organiser ces formations tout en développant ses capacités internes. En ce point, l'action était tout à fait pertinente.

4.6.6 Exécution budgétaire

Cet aspect était difficilement appréciable car il était parfois intégré dans une sous-ligne budgétaire ou confondu dans une ligne plus générique.

4.6.7 Leçons apprises et recommandations

- nécessité de discuter des processus de sélection avec le partenaire : il est apparu clairement que les processus de désignation de personnes demeurent très sensible, et qu'il convient au plus tôt de poser cette question et d'insister pour que le processus soit transparent et identifie clairement les critères des sélection. Même si ce processus peut prendre du temps, il donne de la crédibilité au projet tant vis-à-vis des acteurs externes qu'interne.
- De l'importance d'anticiper une stratégie de sortie, même dans des programmes d'urgence : ce programme de formation répondait principalement à des besoins urgents où la tentation est forte de se concentrer uniquement sur la réponse à ces problèmes. La formation de formateurs systématiques a permis d'envisager une sortie en douceur de ce programme mais nécessitera encore un accompagnement de ceux-ci et de la stratégie de formation du MSP.

4.7 Résultat 6

4.7.1 Indicateurs

Résultat les équipements et infrastructures utiles à l'organisation de ces formations et à leurs poursuites sont fournis					Progrès :
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
80% des équipements prévus sont fournis dans les délais impartis et/avant la fin du projet			<ul style="list-style-type: none"> - L'EBPO et l'îlot de Bururi ne sont pas fonctionnels - les structures de formation ne disposent pas de moyens de déplacer les stagiaires - la Police fédérale belge dispose de matériel à déclasser mais n'a pas le budget pour le transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Les travaux à l'EBPO et à l'îlot de Bururi sont qui terminés mais pas encore réceptionnés. L'EBPO et l'îlot de Bururi sont néanmoins fonctionnels. Le projet d'adduction d'eau à l'EBPO a été abandonné en raison des projets programmés de la Regideso sur la ville de Muramvya - Les bus sont commandés et en cours de livraison - le matériel de la police fédérale belge a été acheminé et réceptionné par le MSP 	

Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1. Adduction d'eau à Muramvya				x	Projet abandonné mais devenu caduque suite aux projets de la REGIDESO en cours
2. Travaux complémentaires à Bururi			x		
3. Transport du matériel de la Police Fédérale Belge		x			
4. Fourniture des bus		x			
5. Travaux de réhabilitation à Muramvya			x		Réception provisoire qui a du être postposée suite à certains défauts.

4.7.2 Analyse des progrès réalisés

- Adduction d'eau à Muramvya : Ce projet a été abandonné suite à l'intervention du Ministère du Plan qui considérait que ces travaux seraient inutiles en raison des futurs projets de la Regideso sur la ville de Muramvya. Malgré certains doutes émis quant à la réalisation effective de ces projets, la SMCL a décidé de suspendre ces travaux, ce qui s'est révélé judicieux puisque les travaux d'adduction d'eau ont apparemment commencé.
- Travaux complémentaires à Bururi : Travaux terminés mais plusieurs défauts ne permettant pas encore une réception provisoire. En outre, les travaux ont connu d'énormes retards d'exécution de la part de l'entrepreneur
- Transport du matériel de la Police Fédérale Belge Matériel livré et réceptionné mais peu d'informations sur son affectation
- Fourniture des bus : commande effectuée et livraison en cours. Cette commande a connu un léger retard suite à une discussion relative à la validité d'une offre.
- Travaux de réhabilitation à Muramvya : ces travaux ont permis de rendre les infrastructures au minimum fonctionnelles mais certains travaux sont encore nécessaires, et l'équipement se devra d'être complété.

4.7.3 Risques et hypothèses

L'autorité de la PNB veille à une utilisation en bon père de famille du matériel et infrastructure et sanctionne les mauvais gestionnaires : il est encore tôt pour apprécier cet aspect, mais des craintes sont déjà présentes quant à l'entretien des infrastructures et le processus de gestion du matériel. Ces aspects seront discutés avec le partenaire dans le cadre du projet professionnalisation, spécifiquement sur le résultat relatif aux processus clés.

4.7.4 Critères de qualité

Adduction d'eau

	Score	Commentaires
Efficacité		
Efficienc		L'abandon de ce projet s'est révélé une bonne décision quant à l'efficienc de cette activité
Durabilité		
Pertinenc		

Travaux complémentaires à Bururi

	Score	Commentaires
Efficacité		Ces travaux auront permis de rendre cet îlot fonctionnel et auront permis d'économiser des locations de salles dans le cadre des formations liées aux élections.
Efficienc		Les travaux de raccordement à l'eau et l'électricité étaient urgents, indispensables et relativement peu coûteux. La construction des latrines a également été relativement peu coûteux mais son efficienc devra s'apprécier sur base de l'exploitation qui sera faite du site.
Durabilité		Les plans des latrines sèches ont été totalement revus afin de les rendre durables, notamment en prévoyant des latrines vidangeables à la place de latrines non vidangeables tel qu'envisagé initialement. Les plans de ces latrines pourront en outre être reproduits gratuitement sur d'autres sites qui rencontrent les mêmes problèmes.
Pertinenc		Ces travaux répondaient à un problème de conception de ces soulevé par le MSP et sollicité par eux.

Transport du matériel de la Police Fédérale Belge

	Score	Commentaires
Efficacité		L'appui dans ce transport du matériel a permis à la PNB d'acquérir un nombre important de matériel, notamment des motos et du matériel GNEP.
Efficienc		Le coût du transport par rapport au matériel reçu était selon le MSP intéressant. Du matériel radio inadapté à quant à lui été refusé, ce qui pousse à croire que cet aspect a été analysé au préalable.
Durabilité		La durabilité de ce matériel dépendra grandement de ses modes de gestion qui paraissent assez faibles à ce stade. Le travail sur les processus clé devrait permettre de suivre ce matériel et les processus de gestion
Pertinence		L'adéquation de ce matériel aux besoins du MSP sera également analysée dans le cadre du prochain projet

Fourniture des bus

	Score	Commentaires
Efficacité		Les bus n'étant pas encore livrés, il est encore tôt pour analyser leur efficacité.
Efficienc		Le coût des bus était assez important. Leur utilisation sera suivie de près dans le cadre du projet processus clé, et à travers un appui à la gestion du garage de la PNB.
Durabilité		La durabilité de ces bus dépendra grandement de leur gestion. Le choix du matériel a tenu compte du charroi actuel de la PNB.
Pertinence		Cet achat faisait l'objet d'une demande pressante du MSP en vue de pouvoir développer sa politique de formation

Travaux de réhabilitation à Muramvya

	Score	Commentaires
Efficacité		L'école a pu être occupée pour l'ensemble des formations de la PNB et a permis de pallier l'absence des îlots.
Efficienc		Les travaux de réhabilitation ont permis d'éviter des dépenses considérables et permettent à la PNB de disposer désormais d'une infrastructure d'accueil d'au moins 270 personnes.
Durabilité		La durabilité de cette infrastructure dépendra de la mise en place de la politique de formation à long terme du MSP et de la gestion de cette infrastructure. Ces aspects seront suivis dans le cadre du projet professionnalisation.
Pertinence		Cette réhabilitation répondait à un besoin crucial à une époque où les îlots et l'Institut Supérieur de la Police n'étaient pas encore disponibles.

4.7.5 Exécution budgétaire

Adduction d'eau

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
C0_1_01	120 000€ ²	0	0	0%

Travaux complémentaires à Bururi

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
C_01_02	15000€	8873€	6126€	59%

Transport du matériel de la Police Fédérale Belge

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
C02_01	5000€	7430€	-2430€	149%

Fourniture des bus

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
C02_02	300 000€	475€	299524€	0% ³

Travaux de réhabilitation à Muramvya

Ligne Budg	Budget initial	Dépense	Solde	Taux d'exécution
Z_01_10	150 000€	147 972€	2028	99%

4.7.6 Leçons apprises et recommandations

- de la difficulté de trouver des entrepreneurs sérieux pour des petits marchés : les travaux à Murmavya et à Bururi ont démontré la nécessité de suivre de très près l'exécution de tels marchés de travaux. Ceux-ci ont également démontré l'importance à accorder à la conception des cahiers des charges.

² Budget soldé à 0 suite à une modification budgétaire

³ Paiement intégral prévu uniquement à la réception définitive des autobus prévu en février 2011

5 Bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires de ce projet étaient les membres de la Police Nationale du Burundi et du Ministère de la Sécurité Publique.

Le public cible indirect était bien entendu la population qui devait bénéficier des impacts de la formation. L'orientation prise par le Ministre de la Sécurité Publique vers une police de proximité impliquera une plus grande participation des bénéficiaires indirectes (population, représentants de la société civile, autres administrations, ...) dans l'orientation des réformes entreprises au sein de la PNB.

Les premières années du projet ont créé certaines frustrations liées aux problèmes des infrastructures qui n'ont pas permis de réaliser l'ensemble des formations prévues initialement. Sur base de ces constats, le projet a été réorienté en 2009 à la mi-2009 et a fixé de nouveaux objectifs plus réalistes à la direction du projet.

La majeure partie des actions programmées ayant été exécutée et leur efficacité appréciée, le sentiment général des bénéficiaires semble à ce stade assez positif, tel que le Président de la République l'a signifié à la partie belge à la suite des élections et du rôle joué par la police durant cette période.

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

6.1 SMCL du 16 avril 2010

- demande d'actualisation du cadre logique : les membres de la SMCL estimaient que le cadre de logique du projet n'était plus d'actualité et qu'il se devait d'être adapté pour la prochaine SMCL (cfr ci-dessous)
- demande de proposer lors de la SMCL de Septembre une réaffectation des soldes budgétaires si nécessaire : les membres de la SMCL avaient émis la crainte que le budget ne soit pas totalement épuisé vu le délai restant et le taux d'exécution à l'époque. Une réaffectation des soldes disponibles devaient être proposées lors de la SMCL suivante (cfr ci-dessous)
- validation du plan d'action 2010 : le plan d'action a été validé et exécuté, à l'exception du projet d'adduction d'eau à l'EBPO (cfr ci-dessous)
- validation du tableau des incitants : le tableau des incitant actualisé a été validé et appliqué lors des différentes formations, tel que constaté par l'audit du projet en Septembre 2010.

6.2 SMCL du 20 septembre 2010

- report du projet d'adduction d'eau à l'EBPO à Muramvya : la direction du projet avait signalé, qu'à la suite d'une intervention du Ministère du plan, la mise en œuvre du projet d'adduction d'eau avait été suspendue en raison d'un marché en cours de la Regideso qui rendrait ce projet inopportun. Même si des doutes persistaient, cette action a été annulée dans le cadre de ce projet et les fonds réalloués à d'autres activités. La SMCL demande néanmoins de suivre ce projet de près et de le réinscrire dans la planification du projet professionnalisation si ces projets de la Regideso n'étaient pas réalisés dans des délais raisonnables.
- Utilisation des lignes budgétaires relatives aux équipements pédagogiques pour équiper le cercle des officiers : la SMCL a validé cette proposition, en précisant que le cercle doit continuer à rester disponible pour l'organisation de formations et ateliers.
- Approbation des modifications budgétaires et du nouveau cadre logique proposé par la direction du projet.

7 Annexes

Annexe 1 : Cadre logique

Cadre logique AFPNB actualisé suite à la SMCL du 20/9/2010

Objectifs/résultats	Indicateurs de performance	Moyens de vérifications	Hypothèses
Objectif Global	Indicateurs sectoriels	Rapports sectoriels	
La PNB fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de tous les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> L'image de la PNB s'est améliorée (dans une proportion estimée de 10%) de 2006 à 2011 Le fonctionnement interne de la PNB s'est amélioré dans une proportion estimée de 10% en 2012 	<ul style="list-style-type: none"> enquête et analyse sur la perception de la PNB par la population audits et autres analyses sur le fonctionnement de la Police Nationale du Burundi 	
Objectif de l'intervention	Indicateurs d'impact		De l'objectif spécifique à l'objectif global
Le niveau de connaissances de base et les attitudes nécessaires pour exercer les fonctions de police civile, aux services du citoyen sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 50% des enseignements des modules sont appliqués en 2011. Au moins 80% du personnel policier du MSP a suivi les 3 modules de tronc communs en 2010 Au moins 70% du personnel formé pour les modules spécifiques occupent toujours une fonction liée à la 	<ul style="list-style-type: none"> Missions d'observation du comportement des policiers / Audits internes Base de données du MSP Rapports de suivi des infrastructures et équipements du projet AFPNB Rapport de missions des observateurs des élections 	<ul style="list-style-type: none"> La hiérarchie policière soutient la mise en application des enseignements dispensés Les membres de la Police Nationale du Burundi ne sont pas instrumentalisés par les autorités administratives Les abus des membres de la Police Nationale sont contrôlés et sanctionnés en cas de faute. Les conditions de travail des membres de la

	<p>formation 2 ans près celle-ci</p> <ul style="list-style-type: none"> • La PNB dispose de formateurs de qualité suffisants pour continuer à dispenser les modules • 80% des infrastructures et équipements fournis par le projet sont toujours fonctionnels en 2013. • Le comportement des policiers est jugé satisfaisant par les observateurs des élections (interne et externe) 		<p>Police Nationale du Burundi ne constitue pas des obstacles à l'exercice de leur profession.</p>
Résultats	Indicateurs de résultats		Des résultats à l'objectif spécifique
<p>Résultat 1 : Une formation est donnée à l'ensemble des membres de la PNB sur les notions de déontologie policière, de civisme, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% • Au moins 80% du public cible a suivi la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations ▪ Un code de déontologie du policier est promulgué et son application est contrôlée
<p>Résultat 2 : Une formation est donnée à l'ensemble des membres de la PNB sur l'usage légal de la contrainte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% • Au moins 80% du public cible a suivi la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations ▪ L'équipement favorisant un usage légal de la contrainte est fourni
<p>Résultat 3 : Des formations spécifiques sont données à des publics cibles au sein de la PNB en fonction des besoins exprimés par la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

<p>PNB et</p> <p>Sous-résultat 3.1. : Une formation initiale d'OPJ est donnée à 360 candidats OPJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% • Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation • Au moins 80% des personnes qui ont suivi l'ensemble de la formation sont habilités en qualité d'OPJ en 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations • La PNB affecte ce personnel à une fonction d'OPJ et le laisse exercer cette fonction
<p>Sous-résultat 3.2. : Une formation en gestion négociée de l'espace public dans le cadre de la sécurisation des élections est donnée à l'ensemble des commandants d'unité d'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% ▪ Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations • Les personnes formées sont bien déployées en qualité de commandant d'unités durant les élections
<p>Sous-résultat 3.3. : Une formation sur les infractions au Code électoral est donnée aux OPJ et candidats OPJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% ▪ Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations • Les OPJ et candidats OPJ sont déployés sur le terrain lors du processus électoral
<p>Sous-résultat 3.4. : Une formation en informatique est donnée au personnel pour qui le besoin est exprimé par la PNB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • La PNB disponibilise et déplace les bénéficiaires des formations • Le public cible dispose du matériel

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation 		nécessaire pour mettre en application les enseignements
Sous-résultat 3.5. : Une formation en photo est donnée pour les experts en police judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> • Un module de cours est disponible sur cette matière • Le niveau des connaissances a progressé d'au moins 30% ▪ Au moins 80% du public cible a suivi l'ensemble de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Module • Rapports d'évaluation et d'analyse interne • Listes de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • Le public cible est affecté à des missions de police judiciaire
Résultat 4 : des formateurs sont formés pour dispenser les modules conçus dans le cadre de ce projet	<ul style="list-style-type: none"> • La PNB dispose de formateurs en suffisance pour dispenser chacun des modules • Une formation de formateurs est dispensée avant chaque module • Au moins 50% des formateurs formés dans le cadre du projet AFPNB sont jugés aptes et disponibles pour assurer les formations à partir de 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités internes • Liste des formateurs reconnus par la PNB en 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de sélection des formateurs est transparent • Les formateurs sont disponibles et désignés parmi des membres qui sont susceptibles d'assumer cette fonction sur du long terme
Résultat 5 : les équipements et infrastructures utiles à l'organisation de ces formations et à leurs poursuites sont fournies	<ul style="list-style-type: none"> • 80% des équipements prévus sont fournis dans les délais impartis et/avant la fin du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception des équipements et infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> • L'autorité de la PNB veille à une utilisation en bon père de famille du matériel et infrastructure et sanctionne les mauvais gestionnaires

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311

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

Budget Version : **G1** Year to month : 31/12/2010

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses		Balance	% Exec
				2006	2007	2008	2009	Total			
A MOYENS SPÉCIFIQUES			944.182,93	4.341,94	187.509,69	279.816,26	462.824,03	7.346,36	941.838,29	2.344,64	100%
01 Préparation opérationnelle des formations			120.541,58	3.120,70	5.059,09	37.392,56	72.464,46	0,00	118.036,82	2.504,76	98%
01 Ateliers de communication		COGES	921,50		253,24	668,36		0,00	921,60	-0,10	100%
02 Séances d'information dans les unités (143		COGES	2.844,35		2.844,36			0,00	2.844,36	-0,01	100%
03 Développement didactique et/ou mise à jour		REGIE	87.000,00		496,41	22.058,86	62.180,30	0,00	84.735,57	2.264,43	97%
04 Préparation du plan de mise en oeuvre des		COGES	744,86		75,44	72,23	597,19	0,00	744,86	0,00	100%
05 Inspection des infrastructures de formations		COGES	1.718,00	889,85	826,14			0,00	1.718,00	0,00	100%
06 Finalisation des inventaires de matériels		REGIE	27.312,87	2.230,85	561,49	14.593,12	9.686,97	0,00	27.072,43	240,44	99%
07 Préparation du concept d'accompagnateur de		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	??
02 Formateurs sont formés pour dispenser les			100.106,05		27.092,42	29.037,44	35.948,84	0,00	92.078,70	8.027,35	92%
01 Préparation du matériel didactique pour les		COGES	20.139,09		6.616,57	9.570,95	4.008,39	0,00	20.195,91	-56,82	100%
02 Préparation et développement du/des		COGES	0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	??
03 Définition des critères de sélection et		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	??
04 Formation des formateurs (récurrentes en		COGES	64.212,38		19.566,11	11.154,77	29.596,39	0,00	60.317,27	3.895,11	94%
05 Organisation et mise en oeuvre de cours		COGES	15.754,58		909,74	8.311,72	2.344,07	0,00	11.565,52	4.189,06	73%
03 Organisation pratique, la mise en oeuvre et			702.901,67	151,67	145.321,43	208.038,35	349.890,82	7.346,36	710.748,63	-7.846,96	101%
01 Organisation du positionnement et des		COGES	71.393,52		10.027,51	11.869,84	51.358,93	48,21	73.304,49	-1.910,97	103%
02 Déplacement et déploiement des stagiaires		COGES	324.250,99		76.424,44	63.628,27	183.675,69	-29,48	323.698,92	552,07	100%
03 Préparation des matériaux de base pour les		COGES	165.785,72		26.854,27	67.235,06	70.943,15	7.327,63	172.360,11	-6.574,39	104%
04 Les formateurs dispensent les cours		COGES	117.268,53		18.635,80	56.002,63	42.543,77	0,00	117.182,20	86,33	100%
		REGIE	1.349.812,93	107.385,17	181.020,35	202.365,24	325.832,89	374.105,74	1.191.224,67	158.588,26	86%
		COGEST	2.024.993,05	21.869,72	289.582,81	328.551,66	477.637,78	266.025,73	1.383.647,71	641.345,34	68%
		TOTAL	3.374.805,98	129.254,89	470.583,16	530.936,89	803.470,67	640.131,47	2.574.872,38	799.933,60	76%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311 Printed on maandag 17 januari 2011

page: 1

Annexe 2 : Rapport « Budget versus Actuels (y – m) » au 31/12/2010

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311

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

Budget Version : **G1** Year to month : 31/12/2010
 Currency : EUR
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses	Total	Balance	% Exec
				2006	2007	2008	2009	2010				
05 Evaluation et rapportage des cours (par les		COGES	0,00						0,00	0,00	0,00	7%
06 Organisation de séminaire de formation pour		COGES	24.202,91	151,67	13.379,42	9.302,55	1.369,28		0,00	24.202,91	0,00	100%
04 Un système de suivi et de monitoring des			5.143,08	1.069,57	1.479,67	1.272,91	1.906,43		0,00	5.728,59	-585,51	111%
01 Mise au point d'un système performant de		COGES	2.082,40	1.069,57	1.012,83				0,00	2.082,40	0,00	100%
02 Développement et mise en oeuvre d'un		COGES	592,65		334,28		761,31		0,00	1.095,59	-502,94	185%
03 Suivi et monitoring des formations sur le		COGES	2.468,03		132,56	1.272,91	1.145,12		0,00	2.550,60	-82,57	103%
04 Adaptation de la méthodologie, de		COGES	0,00						0,00	0,00	0,00	7%
05 Une stratégie de formation à moyen terme			15.490,55		8.557,08	4.075,00	2.613,47		0,00	15.245,55	245,00	98%
01 Initier un processus de réflexion sur la		COGES	0,00						0,00	0,00	0,00	7%
02 Appui conceptuel à développement d'une		COGES	12.877,08		8.557,08	4.075,00			0,00	12.632,08	245,00	98%
03 Organisation d'un séminaire stratégique sur		COGES	2.613,47				2.613,47		0,00	2.613,47	0,00	100%
B FORMATIONS			593.323,02				10.223,42		309.103,97	319.327,39	273.995,63	54%
01 Préfinancement Pays Bas (Tronc commun			56.322,98				10.223,42		12.583,62	22.807,04	33.515,94	40%
01 Préfinancement expertise et Formation des		REGIE	25.000,00				6.048,98		12.583,62	18.632,60	6.367,40	75%
02 Préfinancement frais directs		COGES	31.322,98				4.174,44		0,00	4.174,44	27.148,54	13%
02 Infractions au Code électoral			27.000,00						29.722,40	29.722,40	-2.722,40	110%
01 Expertise		REGIE	2.000,00						1.507,27	1.507,27	492,73	75%
02 Formation des Formateurs		REGIE	3.000,00						306,90	306,90	2.693,10	10%
03 Formation (Frais directs Officiers)		COGES	10.000,00						16.293,61	16.293,61	-6.293,61	163%
04 Formations (Frais directs Brigadiers)		COGES	12.000,00						11.614,62	11.614,62	385,38	97%
		REGIE	1.349.812,93	107.385,17	181.020,35	202.385,24	325.832,89		374.105,74	1.191.224,67	158.588,26	88%
		COGEST	2.024.993,05	21.869,72	289.562,81	328.551,66	477.637,78		266.025,73	1.383.647,71	641.345,34	68%
		TOTAL	3.374.805,98	129.254,89	470.583,16	530.936,89	803.470,67		640.131,47	2.574.872,38	799.933,60	76%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311

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

Budget Version : **G1** Year to month : 31/12/2010
 Currency : **EUR**
 YTM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec
				2006	2007	2008	2009	Total				
03 Commandements d'Unités			130.000,00					96.927,07	96.927,07	33.072,93	75%	
01 Expertise		REGIE	30.000,00					34.962,84	34.962,84	-4.962,84	117%	
02 Formation (Frais directs)		COGES	100.000,00					61.964,23	61.964,23	38.035,77	62%	
04 Préparation des Grands événements / GNEP			25.000,00					13.513,54	13.513,54	11.486,46	54%	
01 Expertise		REGIE	25.000,00					13.513,54	13.513,54	11.486,46	54%	
05 Informatique			10.000,00					0,00	0,00	10.000,00	0%	
01 Formation en informatique		COGES	10.000,00					0,00	0,00	10.000,00	0%	
06 Techniques d'enquêtes pour OPJ			160.000,02					145.518,78	145.518,78	14.481,24	91%	
01 Expertise		REGIE	20.000,00					25.665,73	25.665,73	-5.665,73	128%	
02 Formation des Fomateurs		REGIE	5.000,02					7.929,24	7.929,24	-2.929,22	159%	
03 Formation (Frais directs Officiers)		COGES	85.000,00					53.415,86	53.415,86	31.584,14	63%	
04 Formation (Frais directs Brigadiers)		COGES	50.000,00					58.507,95	58.507,95	-8.507,95	117%	
07 GNEP pour Chefs de Poste			60.000,02					10.838,56	10.838,56	49.161,46	18%	
01 Expertise		REGIE	15.000,02					5.665,24	5.665,24	9.334,78	38%	
02 Frais directs		COGES	45.000,00					5.173,32	5.173,32	39.826,68	11%	
08 Pédagogie Appliquée			125.000,00					0,00	0,00	125.000,00	0%	
01 Expertise		REGIE	45.000,00					0,00	0,00	45.000,00	0%	
02 Frais directs		COGES	80.000,00					0,00	0,00	80.000,00	0%	
C AMENAGEMENTS ET EQUIPEMENTS			470.000,00					17.783,07	17.783,07	452.216,93	4%	
01 Amenagements			135.000,00					8.873,27	8.873,27	126.126,73	7%	
		REGIE	1.349.812,93	107.385,17	181.020,35	202.385,24	325.832,89	374.105,74	1.191.224,67	158.588,26	88%	
		COGEST	2.024.993,05	21.869,72	289.562,81	328.551,66	477.637,78	266.025,73	1.383.647,71	641.345,34	68%	
		TOTAL	3.374.805,98	129.254,89	470.583,16	530.936,89	803.470,67	640.131,47	2.574.872,38	799.933,60	76%	



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311

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

Budget Version : **G1**

Year to month : 31/12/2010

Currency : EUR

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses			
				2006	2007	2008	2009	Total	Balance	% Exec	
01 Adduction d'eau EBPO		COGES	120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
02 Travaux complémentaires BURURI		REGIE	15.000,00					8.873,27	8.873,27	6.126,73	59%
02 Equipements			335.000,00					8.909,80	8.909,80	326.090,20	3%
01 Transport Matériel Police Fédérale		REGIE	5.000,00					7.430,78	7.430,78	-2.430,78	149%
02 Fourniture 4 Autobus (EBPO et ilots)		COGES	300.000,00					475,24	475,24	299.524,76	0%
03 Equipements pédagogiques Unités		COGES	15.000,00					983,21	983,21	14.016,79	7%
04 Equipements pédagogiques Police		COGES	15.000,00					20,57	20,57	14.979,43	0%
Z GENERAL MEANS			1.367.300,03	124.912,96	283.073,47	251.120,63	330.423,22	305.898,07	1.295.923,63	71.376,40	95%
01 General Means			1.367.300,03	124.912,96	283.073,47	251.120,63	318.298,02	292.984,47	1.270.550,18	96.749,85	93%
01 AT DELCO		REGIE	687.500,00	59.023,41	131.567,10	130.567,10	166.347,05	168.919,32	656.604,62	30.895,38	96%
02 AT et monitoring Police Fédérale Belge		REGIE	100.000,00		20.907,69	5.341,45	8.104,73	42.145,32	76.499,19	23.500,81	76%
03 Personnel local (incl. primes DI)		REGIE	80.000,00	1.172,57	11.786,24	13.995,65	27.113,55	32.509,00	86.577,01	-6.577,01	108%
04 Personnel local (incl. primes DI)		COGES	20.000,00	1.108,62	3.097,35	3.163,45	3.593,10	4.661,31	15.623,83	4.376,17	78%
05 Fonctionnement projet		REGIE	8.000,02	868,23	70,48	-1.538,48	1.242,84	7.681,39	8.324,45	-324,43	104%
06 Fonctionnement projet		COGES	116.300,00	7.843,91	25.001,42	25.105,71	32.171,77	32.452,90	122.575,71	-6.275,71	105%
07 Equipement bureau projet		REGIE	100.000,00	44.090,11	14.157,76	19.558,73	5.962,27	896,17	84.665,03	15.334,97	85%
08 Equipement bureau projet		COGES	35.500,01	10.806,11	20.423,66	967,49	866,86	1.979,81	35.043,93	456,08	99%
09 Monitoring et Evaluation		REGIE	70.000,00		1.473,18	208,16	38.665,13	1.998,87	42.345,34	27.654,66	60%
10 Réhabilitation des centres de formation de		COGES	150.000,00		54.588,59	56.150,72	35.020,14	2.212,80	147.972,25	2.027,75	99%
11 Frais de fonctionnement volontaire		REGIE	0,00			-2.419,34	-789,42	-2.472,42	-5.681,18	5.681,18	7%
		REGIE	1.349.812,93	107.385,17	181.020,35	202.385,24	325.832,89	374.105,74	1.191.224,67	158.588,26	88%
		COGEST	2.024.993,05	21.869,72	289.562,81	328.551,66	477.637,78	266.025,73	1.383.647,71	641.345,34	68%
		TOTAL	3.374.805,98	129.254,89	470.583,16	530.936,89	803.470,67	640.131,47	2.574.872,38	799.933,60	76%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311

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

Budget Version : **G1**

Year to month : 31/12/2010

Currency : EUR

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Expenses		Balance	% Exec
				2006	2007	2008	2009	Total				
02 Taxes sur la Valeur Ajoutée (TVA) à			0,00				12.125,20	12.913,60	25.038,80	-25.038,80	7%	
01 TVA à récupérer		REGIE	0,00				1.270,49	3.989,66	5.260,15	-5.260,15	7%	
02 TVA à récupérer		COGES	0,00				10.654,71	8.923,94	19.778,65	-19.778,65	7%	
99 Conversion rate adjustment			0,00					0,00	334,65	-334,65	7%	
99 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00					0,00	334,65	-334,65	7%	
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	7%	

REGIE	1.349.812,93	107.385,17	181.020,35	202.385,24	325.832,89	374.105,74	1.191.224,67	158.588,26	68%
COGEST	2.024.993,05	21.869,72	289.562,81	328.551,66	477.637,78	266.025,73	1.383.647,71	641.345,34	68%
TOTAL	3.374.805,98	129.254,89	470.583,16	530.936,89	803.470,67	640.131,47	2.574.872,38	799.933,60	76%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0402311 Printed on maandag 17 januari 2011

page: 5

Annexe 3 : Planification opérationnelle Q1-2011

Projet Formation
PNB

BDI0402311

PLANIFICATION OPERATIONNELLE DES ACTIVITES Q1 2011

(situation du: 15 janvier 2011)

Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités												Responsable	Etat d'exécution cfr Qn-1	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité		
		m1J	M2f	m3m	m4a	m5m	m6j	m7J	m8a	m9S	m10O	m11N	J12D					
RESULTAT 1 Formations																		
A1.1. Pré-financement Pays-Bas																		
A1.2. Infractions au Code Electoral																		
	Conception du module																FIN	
	Formation de formateurs																FIN	
	Formation																FIN	
A1.3. Commandements d'Unités																		
	Conception du module																FIN	
	Formation de formateurs																FIN	
	Formation																FIN	
A1.4. Gestion des Grands Evenements			x	x	x												En Cours	1ère partie théorique déjà donnée 2è partie pratique en cours
A1.5. Informatique		x															En Cours	
	Identification des besoins																	
	Formation	x																
A1.6. Techniques d'enquêtes OPJ																		
	Identification des besoins																FIN	
	Conception du module																FIN	
	Formation de formateurs																FIN	Risque important des mutations du personnel à discuter avec MSP
	Formation																FIN	
	Activités complémentaires																EN COURS	Activités complémentaires validées lors de la dernière SMCL
A1.7. GNEP Chefs de poste																		
	Conception du module																FIN	
	Formation de formateurs																FIN	
	Formation		x	x	x												PREPARATION	
A.1.8. Pédagogie appliquée																		
	Identification des besoins																FIN	
	Conception du module																FIN	
	Formation de formateurs		x	x	x												En Cours	
	Formation																	
RESULTAT 2: Aménagements et Equipements																		
A2.1. Travaux																		
A2.1.2. Adduction d'eau EBPO Muramvya																		
	Pré-étude																ANNULE	
	Etude																ANNULE	
	Travaux																ANNULE	
A2.1.3. Travaux complémentaires Bururi																		
	raccordement eau & électricité																FIN	
	construction des latrines		REP														COURS	Réception provisoire reportée suite à certains défauts
A2.2. Equipements																		
A2.2.1. Transport Matériel Police Fédérale																		
																	FIN	
A2.2.2. Fourniture d'autobus																		
			RED														COURS	
A2.2.4. Equipements PTS		x	x	x	x												PREP	petit matériel en cours de commande
Réhabilitation Centre de formation Muramvya, Cibitoke et Bururi																	En cours	Réceptions définitives de la cuisine et réfectoire toujours "problématique"