



**CTB**



# RAPPORT ANNUEL 2011

PROJET D'APPUI A LA  
PROFESSIONNALISATION DE LA  
POLICE NATIONALE DU BURUNDI  
BDI 0804811



<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 FICHE PROJET</b> .....	<b>4</b>
<b>2 RÉSUMÉ</b> .....	<b>5</b>
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION .....	5
2.2 POINTS SAILLANTS .....	5
2.3 RISQUES CLE .....	5
2.4 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS CLE.....	7
<b>3 ANALYSE DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>9</b>
3.1 CONTEXTE .....	9
3.1.1 <i>Evolution du contexte</i> .....	9
3.1.2 <i>Ancrage institutionnel</i> .....	9
3.1.3 <i>Modalités d'exécution</i> .....	10
3.1.4 <i>Dynamique « Harmo »</i> .....	10
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE.....	13
3.2.1 <i>Indicateurs</i> .....	13
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	14
3.2.3 <i>Risques et hypothèses</i> .....	14
3.2.4 <i>Critères de qualité</i> .....	16
3.2.5 <i>Impact potentiel</i> .....	16
3.2.6 <i>Recommandations</i> .....	17
3.3 RESULTAT 1.....	18
3.3.1 <i>Indicateurs</i> .....	18
3.3.2 <i>Bilan activités</i> .....	18
3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	19
3.3.4 <i>Risques et hypothèses</i> .....	19
3.3.5 <i>Critères de qualité</i> .....	20
3.3.6 <i>Exécution budgétaire</i> .....	20
3.3.7 <i>Recommandations</i> .....	20
<b>4 THÈMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>42</b>
4.1 GENRE.....	42
4.2 ENVIRONNEMENT .....	42
<b>5 DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL &amp; SUIVI</b> .....	<b>43</b>
<b>6 LEÇONS APPRISSES</b> .....	<b>44</b>
<b>7 ANNEXES</b> .....	<b>45</b>
7.1 CADRE LOGIQUE .....	45
7.2 ACTIVITES M&E .....	47
7.3 RAPPORT "BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M)" .....	48
7.4 BENEFICIAIRES.....	54
7.5 PLANIFICATION OPERATIONNELLE Q1-2011 .....	54



DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 1 Fiche projet

Nom Project	Projet d'Appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
Code Projet	BDI0804811
Zone d'intervention	Ensemble du pays
Budget	5 000 000 €
Personnes clés	CP Tharcisse YAMUREMYE – Directeur d'intervention Roberto RESMINI – Délégué à la co-gestion Christophe ASPEEL – Assistant Technique International
Instance Partenaire	Ministère de la Sécurité Publique
Date Convention de mise en œuvre	5/2/2010 (notification le 15/2/2010)
Durée (mois)	Durée du projet : 48 mois (durée CS : 60 mois)
Groupes cibles	Services du Ministère de la Sécurité Publique
Objectif Global	La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.
Objectif Spécifique	La capacité institutionnelle de la police burundaise, y compris les attitudes et aptitudes du personnel, est renforcée afin qu'elle puisse mieux exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population.
Résultats attendus	<p>Résultat 1 - Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.</p> <p>Résultat 2 : Au niveau Commissariat provincial Les activités de deuxième ligne sont assurées.</p> <p>Résultat 3 – Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.</p> <p>Résultat 4 – Communication : Une politique de communication globale est appliquée.</p> <p>Résultat 5 – Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.</p> <p>Résultat 6: Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.</p>

## 2 Résumé

### 2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficienc	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	A	B	B
Résultat 1	B	B	C
Résultat 2	B	B	C
Résultat 3	B	B	B
Résultat 4	C	A	B
Résultat 5	B	B	B
Résultat 6	B	B	B

Budget	Dépense par année	Dépenses totales année N (31/12/2011)	Solde budget	Taux d'exécution
<b>5000000</b>	2010 : 96.157,11 2011 : 626.497,53	722.654,64	4278730,46	14%

### 2.2 Points saillants

Cette période aura été marquée par la validation de 3 documents de concepts et deux manuels de procédures. Cette validation s'est poursuivie par une campagne de communication en interne (la campagne de communication en externe étant programmée début 2012).

Sur cette base, la phase de mise en œuvre débute. L'intervention du projet sera présentée lors de la prochaine SMCL, sur base de la complémentarité avec les autres acteurs.

### 2.3 Risques clé

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
- Non-application ou interprétation divergente du document de concept	Moyen	- perte de valeur du document de concept	Elevé	C
- confusion des rôles entre police et autres acteurs	Moyen	- problème de légalité - problème d'éthique professionnelle - problème de	Elevé	C

		confiance de la population		
- difficulté d'étendre la mise en œuvre du concept de police de proximité en raison des infrastructures et équipements insuffisants	Moyen	- impossibilité d'accomplir certaines missions et de respecter certains principes - bien-être insuffisant pour mobiliser le personnel autour de l'objectif.	Elevé	C
Confusion entre les tâches de base et missions d'appui	Elevé	- doubles emplois au sein de la structure - manque de lisibilité des services pour le citoyen	Moyen	C
La mise en place d'une structure d'appui nécessitera une infrastructure, des structures et du personnel en adéquation avec les missions	Moyen	Motivation à remplir les nouvelles missions si les autres aspects ne suivent pas	Elevé	C
Non-application ou interprétation divergente du document de concept	Moyenne	- perte de valeur du document de concept	Elevée	C
Difficile de mettre en place une stratégie et un plan de formation sans ligne budgétaire existante au niveau du MSP	Moyenne	- Absence de budget si absence de participations des pays partenaires	Moyenne	C
Malgré la validation, difficulté de mettre une structure unique de la formation qui aura pour conséquence la disparition de multiples cellules de la formation.	Moyenne	- Structure unique de la formation pas mise en place - Augmentation du risque de doublons et d'incohérence	Elevée	C
Passage difficile du conjoncturel au structurel	Moyenne	- Risque de vouloir se maintenir dans ce que l'on connaît - crainte de perte d'avantages - risque de saper les formations structurelles	Elevée	C
Problème de maintenance et d'entretiens des infrastructures et équipements	Elevée	- détérioration rapide des infrastructures et équipements - perte de confiance des partenaires	Elevée	D
Pas d'organisation de la communication de crise	moyenne	- perte de crédit - péril pour la mise en œuvre du concept de police de proximité	élevée	C
- Multiplication des documents stratégiques (LPG, CSLPII, CDMT,	élevée	- incohérence entre les documents	élevée	D

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Plan annuel du gouvernement, ...) et incohérences entre eux		- manque de lisibilité de la vision du MSP - Pas de priorisation		
Résistance au changement	élevée	- réticence à changer la politique d'affectation et de mutation -	élevée	D

## 2.4 Leçons apprises et recommandations clé

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Renforcer la sensibilisation des hautes autorités	MSP	APPNB et MSP	Fin 2012
Réunir au sein d'une même équipe les auteurs des documents stratégiques et ouvrir les discussions aux partenaires extérieurs	APPNB	MSP	mi-2012
Identifier à travers le Plan Stratégique le pilote de chaque activité autour duquel les partenaires doivent se réunir pour veiller à la complémentarité des appuis.	APPNB	MSP	mi-2012
Modifier la structure du MSP pour un meilleur fonctionnement et en respect de la Constitution	APPNB	MSP	mi-2012
Elaborer un plan d'investissement et de maintenance des infrastructures et équipements réalistes, et coordonner les appuis externes autour de ce plan	APPNB	MSP	mi-2012
Envisager l'extension du projet ou d'un autre projet d'accompagnement de ces réformes	APPNB	MSP	mi-2012
Revoir le mécanisme d'inspection et d'enquête à l'encontre de policiers suspectés d'avoir commis une infraction	APPNB	MSP	2012
Développer un plan de communication spécifique concernant les infractions commises par des policiers	APPNB	MSP	2012
Reformuler les indicateurs du cadre logique du projet (cfr annexe 1)	APPNB	APPNB	MARS 2012
Clarification des rôles et responsabilité entre police et administration	APPNB	MSP, MIN INT	Fin 2012
Mettre en place la structure unique de formation	APPNB	MSP	Mi 2012
Préciser les montants disponibles pour la formation dans le budget du MSP	APPNB	MSP	Début 2013
Mettre en place un mécanisme de suivi du respect	APPNB	MSP-Direction	Début 2013

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

des typologies des formations		de la Formation	
Mise en place des services de communication tels que prévu dans le document de concept	APPNB	MSP	mi 2012
Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des plans de communication	APPNB	MSP-Direction Communication	Fin 2012
Développer et mettre en œuvre la communication en cas de crise	APPNB	MSP-Direction Communication	Fin 2012

Leçons apprises	Public cible
Mise en lumière du processus de validation : ateliers participatifs suivis d'une session avec les DG et signature du document ou d'une préface par le Ministre.	MSP, CTB et partenaires
Méthodologie de conception d'un plan de communication	MSP, CTB et partenaires
L'ensemble des documents de concept et manuels (sur le concept de police de proximité, sur un système de formation, sur la politique de communication, sur les manuels RH et logistique) donne des informations qui pourraient être exploitées dans d'autres contextes.	CTB
Plate-forme Claroline : outil de mémoire institutionnelle, de capitalisation et de coordination.	CTB, MSP, partenaires
Groupe de référence : mécanisme d'appropriation par le MSP, processus de sélection, ... (même s'il y a encore nécessité d'en évaluer l'efficacité)	CTB, MSP, partenaires
Liens avec des experts de la police fédérale belge et police burkinabaise: constitution d'un réseau professionnel (encore à développer)	MSP, CTB

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3 Analyse de l'intervention

### 3.1 Contexte

#### 3.1.1 Evolution du contexte

L'année 2011 aura principalement été marquée par le changement du Ministre de la Sécurité Publique, position désormais occupée par l'ancien Directeur Général de l'Administration et de la Gestion. Ce changement ne semble néanmoins pas avoir remis en cause l'orientation de la vision du Ministère de la Sécurité Publique.

Cette vision a été adoptée à travers une lettre de politique générale (LPG) du Ministère de la Sécurité Publique sur la sécurité intégrale et intégrée pour le Burundi. Cette LPG, adoptée en Conseil des Ministres le 3/8/2011, a défini 12 axes de travail prioritaires pour cette législature parmi lesquelles figurent les thèmes prévus dans le cadre du projet APPNB.

Cette année aura également été marquée par la finalisation des travaux du CSLP II qui définit la politique du gouvernement du Burundi en vue de réduire la pauvreté pour les prochaines années. Ce document comprend un chapitre relatif à la sécurité, conjoint entre les Forces de Défense Nationale et la Police Nationale du Burundi.

Tous ces travaux se sont déroulés dans un climat politico-sécuritaire parfois tendu. Le départ de plusieurs leaders de l'opposition et certains assassinats à connotation politique ont émaillé le climat sécuritaire. Certains éléments de la police ont en outre été cités dans des cas d'exécutions extrajudiciaires et dans certains dossiers sensibles, ce qui a accentué la pression sur l'institution.

#### 3.1.2 Ancrage institutionnel

Score:

Approprié

L'ancrage institutionnel du projet se situe au Ministère de la Sécurité Publique. Au vu de la restructuration du MSP en 2009, le projet se devait d'être ancré auprès des services qui avaient des responsabilités tant au niveau des aspects opérationnels, stratégiques et d'appui (GRH, finances, ...). Ces responsabilités étant désormais éclatées entre différentes directions générales, il semble logique que l'ancrage du projet ait été positionné au niveau du cabinet du Ministre de la Sécurité Publique, et

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

non pas au sein d'une direction générale en particulier.

Certaines questions (notamment exprimées lors de la SMCL du 10/10/2011) ont néanmoins été posées sur l'ancrage du projet, certains estimant qu'il devrait se situer au sein de la DGPNB.

Pour la direction du projet, ce débat est illustratif des tensions actuelles quant aux structures du MSP. La confusion entre Ministère de la Sécurité Publique et Police Nationale est en effet présente dans quasi toutes les discussions en interne. Ce problème est désormais connu et reconnu et devrait faire l'objet de réflexions approfondies dans les prochains mois.

### 3.1.3 Modalités d'exécution

Score: Approprié

Les modalités d'exécution ont été celles généralement appliquées au projet de la CTB. Celles-ci sont jugées « appropriées ».

La question a néanmoins été soulevée quant au pouvoir d'engagement du DI au regard du Code des marchés publics. Considérant la réponse formulée par la DNCMP, il sera demandé à la SMCL de confirmer ou infirmer son pouvoir d'engagement via la modification du DTF.

En terme de modalités d'exécution, une expérience pilote a également fait l'objet de discussions avec le MSP concernant un accord d'exécution pour la réorganisation du garage du MSP. Cette expérience sera menée sur une période de 6 mois dès finalisation du contenu de l'accord.

### 3.1.4 Dynamique « Harmo »

- **Concernant l'alignement du projet sur les stratégies du partenaire :** le projet est en phase avec la lettre de politique générale. Le contenu figure également dans les autres documents de référence (CSLP II, CDMT) mais de manière plus partielle et moins clairement identifiable. Le problème clé à ce niveau réside davantage dans la multitude de documents de planification demandés au MSP et leur manque de cohérence et d'unicité.

En outre, pour chacun des résultats, le principe des projets consistait à appuyer le MSP dans l'élaboration de sa vision. Trois documents de concept ont ainsi permis de clarifier la vision du MSP sur la notion de police de proximité, sur le système de formation et sur la politique de communication.

- **Réunions entre partenaires internationaux :** Concernant la

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

concertation entre partenaires, le point positif à relever réside dans le dynamisme des réunions entre partenaires internationaux qui se réunissent désormais une fois par mois. Ces réunions visent à échanger sur les projets respectifs des partenaires, à éviter les doubles emplois, à promouvoir les complémentarités et tenter de développer des approches communes sur divers thèmes. Le projet a participé activement à ces réunions.

- ***L'échange de toutes les informations liées au projet*** : tous les documents produits dans le cadre de ce projet (outils de communication, plans communaux de sécurité, ...) ont été mis à disposition des acteurs clés du MSP et de ses partenaires internationaux, soit physiquement, soit à travers la plate-forme Claroline du projet.

En parallèle à ces concertations, des partenariats spécifiques sont développés par résultat. De même, des difficultés ou tensions peuvent également apparaître entre projets. Nous allons reprendre ci-dessous les éléments pertinents à ce sujet.

#### **3.1.4.1 R1 : Police de proximité (certains éléments sont également repris dans le rapport d'activité relatif au projet « éthique policière »):**

- Le suivi des outils de sensibilisation développés par le projet Gutwara Neza (de la Commission Européenne) : le projet de Gutwara Neza avait travaillé sur différents outils de vulgarisation (pièce de théâtre, dépliants, boîte à images, ...). Ces outils ont été retravaillés (dans le cadre du projet éthique) sur base des remarques formulées par les représentants du MSP. Nous avons ensuite convenu avec les projets de la GIZ à Bujumbura et à Makamba, de Gutwara Neza et de l'Unité de gestion du Mémoire d'entente Pays-Bas/Burundi de mener la campagne de manière concertée.
- l'élaboration d'un modèle de registre mains courantes en contradiction avec le concept de police de proximité : la GIZ a développé sans concertation un modèle de registre mains courantes violant les dispositions légales relatives au secret de l'instruction et le secret professionnel. Nous avons émis nos vives réserves quant à cet outil que certains voulaient diffuser sur l'ensemble du pays. Les tensions occasionnées par cet épisode au sein du MSP à cause de ce manuel auraient pu être évitées avec une meilleure concertation entre acteurs.

D'une manière globale sur ce point, le principal obstacle réside dans l'absence d'identification d'un pilote de la mise en œuvre de la police de proximité. Il en ressort des interprétations libres du document de concept,

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

des mises en œuvre très variables et des contradictions entre les projets menés. Une demande a été adressée au MSP afin d'identifier clairement le pilote en la matière.

#### **3.1.4.2 R2 : Appui 2è ligne**

Construction de commissariats provinciaux par le PNUD : nous avons appris de manière indirecte que le PNUD était en train de construire un commissariat provincial alors que cette action n'avait pas du tout été annoncée par ces derniers en groupe sectoriel. Alors que nous travaillons actuellement sur le cahier des charges des commissariats provinciaux et que nous programmons d'appuyer la réhabilitation ou la construction de commissariats provinciaux, il eut été pertinent de se concerter sur nos appuis. Une concertation avec le PNUD sera sollicitée dans les prochains jours.

#### **3.1.4.3 R3 : Formation**

Clarification des rôles entre Udg et projet APPNB : en début d'année, nous avons eu plusieurs réunions de concertation avec nos collègues du projet Udg Pays-Bas pour veiller à notre complémentarité sur les aspects relatifs à la formation. Très rapidement, nous avons convenu, en respect des documents de projets présents, que le projet APPNB allait principalement se concentrer sur la formation structurelle, telle qu'elle devrait être organisée pour l'avenir. L'Udg se concentrerait quant à elle durant les 2 prochaines années sur les formations dites conjoncturelles, à savoir celles liées à la gestion du passé ou urgentes. Au-delà de cette répartition, un mécanisme de communication réciproque a été mis en place lorsqu'une demande était adressée à l'un des deux partenaires pour favoriser la concertation.

Concertation entre coopération française et APPNB : La France a développé depuis 2007 un projet d'appui à la formation au sein de la PNB, principalement autour de la formation des officiers et de la construction d'un Institut Supérieur de la Police. La collaboration avec ce projet reste limitée puisqu'ils se sont peu engagés dans la collaboration et la concertation des autres acteurs. Ce projet a pris fin et un nouvel assistant technique sans véritable projet a été chargé de veiller au suivi des activités de l'ancien projet. Nous espérons que le changement de personne et de dynamique permettra d'améliorer la collaboration.

Concertation entre partenaires quant à l'alignement sur les typologies du MSP : un document de concept décrit dorénavant les types de formations reconnues par le MSP. Idéalement, les partenaires devraient maintenant

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

être invités à s'inscrire dans cette logique. Nous avons informé les principaux partenaires de cette réorganisation, mais cet alignement dépendra maintenant du MSP dans le respect de cette orientation.

#### 3.1.4.4 R4 Communication

Sur ce thème, le projet APPNB semble le seul acteur à s'intéresser de près à cette problématique.

#### 3.1.4.5 R5 processus clés

Concertation avec l'UDG sur l'appui à la planification stratégique : ce point figurait dans les deux programmes. Après réflexion, l'option a été prise de travailler de concert sur ce thème afin d'encourager un processus participatif et inclusif autour du Plan Stratégique du MSP.

Concertation sur la base de données du personnel et le développement informatique avec l'Udg : Les deux projets sont intéressés à suivre ce sujet, avec une vue commune sur l'évolution : il conviendra avant toute chose de s'assurer que le développement technique suive le développement stratégique (et non l'inverse souvent constaté actuellement) et que ce développement soit défini dans un schéma directeur. Sur base de ce schéma directeur qui définira les priorités de développement informatique sur base des priorités générales du MSP, l'appui de chacun des partenaires sera redéfini.

Définition d'une approche complémentaire sur la gestion du charroi entre Udg et APPNB : le projet APPNB a été sollicité pour appuyer la gestion du garage. L'Udg, quant à elle, appuiera le MSP dans une expérience pilote sur la gestion du charroi à travers un mécanisme de SMS. Ces deux expériences pilotes permettront d'alimenter la réflexion sur une politique globale en matière de charroi.

## 3.2 Objectif spécifique

### 3.2.1 Indicateurs

<b>Objectif spécifique:</b> La capacité institutionnelle de la police burundaise, y compris les attitudes et aptitudes du personnel, est renforcée afin qu'elle puisse mieux exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
. Des stratégies et des plans	Plan 2007-2017		LPG, 3 documents de		- Plan stratégique validé et	En dehors du projet, un plan stratégique genre, un Plan ALPC, un Plan

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés.	(obsolète) et draft de LPG		concepts et deux manuels validés		suivi - cohérence entre documents	Gestion des risques et catastrophe, un plan de lutte contre la corruption ont été validés
Ces stratégies et plans font partie d'un cycle stratégique et d'une approche/politique						Indicateur difficile à mesurer
· Des plans opérationnels sont mis en oeuvre à l'aide de divers projets et processus concrets.				25% des plans du projet sont exécutés	50% des plans du projet sont exécutés	
· Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des rapports de qualité.				Des mécanismes de suivi et d'évaluation interne sont mis en place	ces mécanismes de suivi sont fonctionnels au moins à 50%	
· Les personnes ressource et les propriétaires des processus font un travail de qualité						Indicateur difficile à mesurer

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Tel qu'exprimé par la nature des indicateurs, les formulateurs du projet ont insisté sur la nécessité d'asseoir la professionnalisation de la police sur des documents stratégiques écrits, clairs et précis. La seconde phase consiste elle à mettre en place des plans opérationnels et des mécanismes de suivi et d'évaluation. Les aspects qualitatifs et de processus ont dès lors été largement privilégiés par rapport à des indicateurs quantitatifs.

Durant cette première véritable année de projet, de réels progrès ont été accomplis dans la construction de la vision du MSP quant à sa police. Nous abordons dès lors cette seconde phase de mise en oeuvre, au sein de laquelle le projet ne sera qu'un acteur parmi d'autres

### 3.2.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Résistance au changement (pas)	moyen	- risque quant aux	Moyen	B

d'adhésion) : risque de non adhésion aux documents de concept.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- délais d'exécution</li> <li>- pas d'application d'aspects sensibles</li> <li>- pérennisation</li> </ul>		
Manque de cohérence : Certaines décisions sont en contradiction par rapport aux documents de vision ou leur interprétation diverge.	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peut remettre en question la définition du concept</li> <li>- application différente sur le pays</li> </ul>	moyen	B
Coordination entre partenaires et au sein du MSP à améliorer	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risques de doubles emplois</li> <li>- conflits et tensions entre partenaires</li> <li>- problème de cohérence dans l'exécution</li> </ul>	moyen	B
Tensions internes au sein de la structure du MSP.	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instrumentalisation du projet dans les jeux de pouvoir</li> <li>- risque quant aux délais d'exécution</li> <li>- lenteur de certaines décisions</li> <li>- non adhésion et blocages dans la mise en oeuvre</li> </ul>	élevée	C
Impossibilité matérielle du projet d'étendre l'expérience sur le territoire ou d'entretenir les investissements	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque d'impact et de durabilité à terme si le concept n'est pas étendu sur l'ensemble du territoire.</li> <li>- découragements des partenaires externes au regard du nombre important de postes encore à construire.</li> </ul>	moyen	B
Durée du projet trop courte pour aboutir au changement	élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- affaiblissement des acteurs de changement interne</li> <li>- mise en oeuvre inachevée</li> <li>- risque d'arrêt du processus</li> <li>- frustration tant en interne (policiers) qu'en externe (population)</li> <li>-</li> </ul>	élevée	C
Conflits d'intérêts entre ministères	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté dans la mise en oeuvre de</li> </ul>	moyen	B

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- certaines missions</li> <li>- service à la population de faible qualité</li> <li>- risque de réputation pour le MSP</li> </ul>		
Risque de retrait des bailleurs liés à la situation des droits de l'homme (risque de réputation)	faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque d'arrêt du projet</li> <li>- moins d'appuis à la PNB pour la réforme</li> </ul>	élevée	B
Phase conceptuelle parfois en opposition avec le désir de certaines personnes qui désirent des activités plus visibles et rapides.	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désintérêt pour le projet</li> </ul>	moyen	B
Documents qui n'ont pas valeur de loi et qui peuvent parfois être interprétés par certains comme opposés à la loi	moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en question des documents de concept</li> </ul>	moyen	B

### 3.2.4 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficience</b>	A	Ces efforts de planification et de stratégies devraient permettre de prioriser et de faire les choix en fonction des moyens disponibles
<b>Efficacité</b>	B	L'efficacité de cette phase de conception stratégique devra être évaluée dans sa mise en oeuvre
<b>Durabilité</b>	B	Cet aspect fait l'objet d'une attention particulière dans tous les documents et est désormais discuté régulièrement avec le MSP et entre partenaires internationaux.
<b>Pertinence</b>	B	L'amélioration des capacités ne peut se faire si le MSP ne définit pas ce qu'il entend par police professionnelle et de proximité.

### 3.2.5 Impact potentiel

Le MSP semble petit à petit saisir l'importance de la planification et de la nécessité d'une stratégie. La phase de priorisation semble néanmoins encore difficile à opérer.

Avant l'opérationnalisation de ces documents, il semble encore tôt pour relever des impacts positifs ou négatifs du projet.

### 3.2.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Renforcer la sensibilisation des hautes autorités	MSP	APPNB et MSP	Fin 2012
Réunir au sein d'une même équipe les auteurs des documents stratégiques et ouvrir les discussions aux partenaires extérieurs	APPNB	MSP	mi-2012
Faire du Plan stratégique le point de convergence des différents documents et régler les éventuelles incohérences	APPNB	MSP	mi-2012
Identifier à travers le Plan Stratégique le pilote de chaque activité autour duquel les partenaires doivent se réunir pour veiller à la complémentarité des appuis.	APPNB	MSP	mi-2012
Modifier la structure du MSP pour un meilleur fonctionnement et en respect de la Constitution	APPNB	MSP	mi-2012
Elaborer un plan d'investissement et de maintenance des infrastructures et équipements réalistes, et coordonner les appuis externes autour de ce plan	APPNB	MSP	mi-2012
Envisager l'extension du projet ou d'un autre projet d'accompagnement de ces réformes	APPNB	MSP	mi-2012
Créer une plate-forme d'échanges avec les autres ministères	APPNB	MSP	2012
Revoir le mécanisme d'inspection et d'enquête à l'encontre de policiers suspectés d'avoir commis une infraction	APPNB	MSP	2012
Développer un plan de communication spécifique concernant les infractions commises par des policiers	APPNB	MSP	2012
Faire une analyse des textes pour proposer des modifications	APPNB	MSP	2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3.3 Résultat 1

### 3.3.1 Indicateurs

<b>Résultat 1</b> : Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés.	Pas de concept, pas de stratégie, pas de plan opérationnel	/	Le document de concept a été élaboré et validé	Validation du document de concept	Le concept, la stratégie et le plan opérationnels sont validés	
Nombre de postes de police prenant part à la phase de pilotage.	0		15	15	30	En lien avec le projet « éthique policière »
Nombre de postes de police impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie/du plan.	0	/	0	15	30	Nécessité d'attendre la fin de la phase pilote
Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.	0	0	15 chefs de postes 15 administrateurs communaux 4 membres groupes de référence 60 hauts cadres du MSP	15 chefs de postes 15 administrateurs communaux 4 membres groupes de référence 60 hauts cadres du MSP	30 chefs de postes	Comment apprécier objectivement l'implication, ainsi que l'identification des « propriétaires des processus »
Qualité des plans stratégiques et des opérationnelles	/	/	/	/		Critères d'appréciation de la qualité des plans stratégique non définis

### 3.3.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Travaux du groupe de référence police de proximité		X			
2. Deux Missions d'expertise de la police fédérale		X			
3. Trois Ateliers de travail sur les documents de concept		X			
4. Deux Ateliers de validation du document de concept proximité		X			
5. Rédaction d'un plan de communication interne et externe sur le document de concept « police de proximité »		X			
6. Mise en œuvre du plan de communication interne		X			

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

La principale réussite sur ce résultat est la validation du Plan de concept sur la police de proximité par le Ministre de la Sécurité Publique. Ce document donne maintenant une bonne base de travail pour le MSP et ses partenaires dans leur appui au MSP.

Il est à remarquer que ce document de concept s'est inspiré de plusieurs modèles de police de proximité mis en place sur plusieurs continents (Asie, Afrique et Europe) et n'est donc pas un copier/coller d'un modèle unique !

La campagne de communication en interne semble également démontrer une adhésion de la majorité du personnel à la vision d'une police de proximité.

La seconde étape de mise en œuvre du concept ne manquera pas d'obstacles, comme mentionné ci-dessous, mais cette première étape était fondamentale.

### 3.3.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
- Non-application ou interprétation divergente du document de concept	Moyen	- perte de valeur du document de concept	Elevé	C
- confusion des rôles entre police et autres acteurs	Moyen	- problème de légalité - problème d'éthique professionnelle - problème de confiance de la population	Elevé	C

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

- difficulté d'étendre la mise en œuvre du concept en raison des infrastructures et équipements insuffisants	Moyen	- impossibilité d'accomplir certaines missions et de respecter certains principes - bien-être insuffisant pour mobiliser le personnel autour de l'objectif.	Elevé	C
- Manque d'implication des personnes clés	Faible	- Lenteur dans la mise en place et résistance au changement	Moyen	B

### 3.3.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficience</b>	B	Les dépenses effectuées actuellement ont principalement servi au processus participatif et aux expertises pour aboutir au document de concept et le communiquer en interne. La principale réflexion quant à l'efficacité de l'utilisation des fonds a eu trait à la réhabilitation possible de certains postes de police pour réduire la facture globale des constructions de postes.
<b>Efficacité</b>	B	Le processus participatif dans la conception du document a permis d'arriver sans trop d'obstacle à une validation. Le processus de communication interne devrait jouer un rôle déterminant dans l'adhésion, mais cet élément devra être vérifié dans la phase de mise en œuvre.
<b>Durabilité</b>	C	Difficulté d'étendre la mise en œuvre sur l'ensemble du pays si les infrastructures ne suivent pas et s'il y a un retrait trop rapide du(es) partenaire(s) (nouvelle philosophie à mettre en œuvre !!!)

### 3.3.6 Exécution budgétaire

Budget (A\_01) : 430000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 40595,8 Taux d'exécution: 9%

Commentaires :

- Proposition d'appuyer la réhabilitation ou construction et équipements des postes dans 3 provinces (Ngozi, Mwaro et Bubanza)
- Nécessité d'augmenter la ligne
- Nécessité de combiner des activités d'organisation des processus, de formation et d'équipements/infrastructures.
- Suivi des communes pilotes du projet « éthique » policière.

### 3.3.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Reformuler les indicateurs (cf annexe 1)	APPNB	APPNB	MARS 2012
Désignation d'un pilote au sein du MSP chargé du suivi de la mise en œuvre de la police de proximité	APPNB	MSP	AVRIL 2012
Clarification des rôles et responsabilité entre police et administration	APPNB	MSP, INT	MIN Fin 2012
Intégration dans une stratégie globale d'acquisition des infrastructures et équipement (Plan Stratégique)	APPNB	MSP et partenaires	Mi- 2012
Sensibilisation des hauts cadres du MSP à la mise en œuvre de la police de proximité	APPNB	MSP et APPNB	Mi 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## Résultat 2

### 3.3.8 Indicateurs

<b>Résultat 2:</b> Au niveau Commissariat provincial : Les activités de deuxième ligne sont assurées.						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur 'Baseline'</b>	<b>Progrès année N-1</b>	<b>Progrès année N</b>	<b>Valeur Cible année N</b>	<b>Valeur cible</b>	<b>Commentaires</b>
Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés	Pas de cahier des charges		Elaboration d'une structure et d'un cahier des charges (en regard de la structure et du cahier des charges des postes)	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial	La structure, le cahier des charges et le plan sont validés	Avant de définir une stratégie et un plan opérationnel, il convenait de redéfinir les missions du commissariat provincial en comparaison avec les missions de base
Nombre de commissariats provinciaux prenant part à la phase pilote		/	/		<b>3</b>	
Nombre de commissariats provinciaux impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie/du plan.						Tous les commissaires provinciaux ont été impliqués à travers un atelier de travail dans la conception de l'organigramme et du cahier des charges
Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.						Comment apprécier objectivement l'implication, ainsi que l'identification des « propriétaires des processus »
Qualité des plans stratégiques et des opérationnels						Critères d'appréciation de la qualité des plans stratégique non définis

### 3.3.9 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Travaux du groupe de référence police de proximité		X			
2. Trois missions d'expertise de la police fédérale		X			
3. Ateliers de travail sur la définition du service d'appui 2 <sup>e</sup> ligne du commissariat provincial, du cahier des charges et de l'organigramme.		X			

### 3.3.10 Analyse des progrès réalisés

Les travaux de ce résultat étaient dépendants du premier résultat relatif à l'application de la police de proximité au niveau des postes. Il convenait en effet d'attendre la définition des missions du niveau des postes pour pouvoir définir les missions complémentaires d'appui du niveau provincial.

Cette première année aura néanmoins permis de mettre sur la table une proposition de réorganisation du niveau provincial avec un nouveau cahier des charges. A l'instar des autres documents, la réalisation de ceux-ci ont suivi la démarche participative suivante : élaboration de drafts au sein du groupe de référence sur base d'entretiens, finalisation d'un premier draft avec un expert de la police fédérale belge, présentation en atelier du résultat. Cet organigramme et cahier des charges devraient être validés prochainement avec celui relatif au poste de police.

#### 3.3.11 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Confusion entre les tâches de base et celles d'appui	Elevé	- doubles emplois au sein de la structure - manque de lisibilité des services pour le citoyen	Moyen	C
La mise en place d'une structure d'appui nécessitera une infrastructure, des structures et du personnel en adéquation avec les missions	Moyen	Motivation à remplir les nouvelles missions si les autres aspects ne suivent pas	Elevé	C

#### 3.3.12 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficiences	B	Ce résultat a été travaillé par le même groupe de référence

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

		que le premier résultat, ce qui a engendré une réduction des coûts.
<b>Efficacité</b>	B	Les documents doivent encore être validés, mais les participants des ateliers de travail ont adhéré à la nouvelle organisation proposée.
<b>Durabilité</b>	C	Le nombre de provinces étant plus réduits, l'objectif de réhabiliter et d'équiper ces commissariats semblent plus facilement réalisables. Le projet ne pourra néanmoins pas appuyer plus de 3 commissariats provinciaux. La concertation entre partenaires et le degré d'implication du MSP seront donc primordiaux.

### 3.3.13 Exécution budgétaire

Budget (A\_02) : 430000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 20213,3      Taux d'exécution: 5%

Commentaires :

- Proposition d'appuyer la réhabilitation ou construction et équipements des commissariats provinciaux dans 3 provinces (Ngozi, Mwaro et Bubanza)
- Reliquat de l'appui à réaffecter aux postes de police

### 3.3.14 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Reformuler les indicateurs (cf. annexe 1)	APPNB	APPNB	MARS 2012
Valider la structure et le cahier des charges	APPNB	MSP	MARS 2012
Désignation d'un pilote au sein du MSP chargé du suivi de la mise en œuvre de la police de proximité	APPNB	MSP	MARS 2012
Intégration dans une stratégie globale d'acquisition des infrastructures et équipement (Plan Stratégique)	APPNB	MSP	Mi- 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3.4 Résultat 3

### 3.4.1 Indicateurs

<b>Résultat 3:</b> Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
La stratégie et le plan de formation sont en place.	Absence de stratégie et de plan de formation		Un document de concept est élaboré et validé	Validation d'une stratégie et d'un plan de formation	Stratégie, plan sont en place	La partie statut du formateur n'est pas encore validée.
La stratégie et le plan sont appliqués.					- Les formations sont intégrées dans la typologie des formations. - Les plans de formation pour chaque type sont définis et validés	
La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation.						Création des sous-commissions composées de membres provenant de divers structures de la formation et du groupe de référence APPNB afin de rédiger un « séquençier » pour chaque type de formation
Nombre de personnes			12 officiers			Comment

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

ressources/propriétaires des processus** formés.			(commissariat à la formation, direction de la formation, ISP, EPBO) 4 membres du groupe de référence formation.			apprécier objectivement l'implication, ainsi que l'identification des « propriétaires des processus »
Nombre de femmes parmi les personnes ressources /propriétaires des processus						Pourquoi l'intégration du genre uniquement dans ce résultat ?

### 3.4.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Travaux du groupe de référence formation		X			
2. Cinq Missions d'expertise de la police fédérale		X			
3. Ateliers de travail sur les documents de concept et statut du formateur		X			
4. Ateliers de validation du document de concept formation		X			
5. Participation aux commissions chargées de la rédaction des séquenceurs formations initiales, fonctionnelles			X		Difficulté de réunir un grand nombre de personnes de services différents avec des cultures différentes
6. Elaboration et mise en œuvre du Plan de communication en interne sur le système de formation		X			
7. Réalisation d'un Etat des lieux des infrastructures de la formation		X			
8. Travaux de peintures et d'électricité à l'EBPO		X			

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le principal progrès durant cette année aura été la validation du document de concept sur la formation. Celui-ci a le grand mérite de réorganiser un secteur qui s'est développé depuis 5 ans dans l'urgence et principalement en fonction des opportunités offertes par les partenaires locaux et la communauté internationale.

Ce document, avec sa structure unique de formation pour l'ensemble du

MSP, met fin à la multiplication de services en charge de celle-ci au sein des différentes directions.

L'état des lieux effectué sur les infrastructures de la formation était initialement conçu en vue d'identifier les besoins prioritaires et pouvoir orienter l'appui du projet et des autres partenaires en la matière. Cette analyse a néanmoins permis d'engager une réflexion et une discussion plus approfondie sur la capacité d'accueil des centres de formation et de leur maintenance. Ce débat a permis de déboucher sur une réflexion plus large relative aux infrastructures du MSP.

Quoique émaillé de nombreuses discussions, cette année aura également connu la mise en place de la méthodologie et le lancement des travaux des commissions qui auront pour mission de concevoir les plans de formation pour toutes les types de formation, et permettre ainsi au MSP de « reprendre la main » sur les formations structurelles.

Enfin, les travaux de peintures et d'électricité effectués à l'EBPO ont permis de répondre à des demandes urgentes et certaines de remarques formulées lors de visites d'autorités sur le site. D'autres équipements et réparations seront effectués sur ce site en concertation avec les partenaires, maintenant qu'un accord a été pris sur l'arrêt de nouvelles constructions de formation, à l'exception de celle de Gitega.

### 3.4.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Non-application ou interprétation divergente du document de concept	Moyenne	- perte de valeur du document de concept	Elevée	C
Policiers formés par des pays partenaires avec des visions différentes (France : culture gendarmerie – Belgique : culture police de proximité)	Moyenne	- Confrontation d'idées avec parfois des blocages	Moyenne	B
Difficile de mettre en place une stratégie et un plan de formation sans ligne budgétaire existante au niveau du MSP	Moyenne	- Absence de budget si absence de participations des pays partenaires	Moyenne	C
Malgré la validation, difficulté de mettre une structure unique de la formation	Moyenne	- Structure unique de la formation pas	Elevée	C

qui aura pour conséquence la disparition de multiples cellules de la formation.		mise en place - Augmentation du risque de doublons et d'incohérence		
Nombre de partenaires important dans ce secteur – nécessité de coordination	Moyenne	- Risque de chevauchements/doublons	Moyenne	B
Passage difficile du conjoncturel au structurel	Moyenne	- Risque de vouloir se maintenir dans ce que l'on connaît - crainte de perte d'avantages - risque de saper les formations structurelles	Elevée	C
Problème de maintenance et d'entretiens des infrastructures et équipements	Elevée	- détérioration rapide des infrastructures et équipements - perte de confiance des partenaires	Elevée	D
Faible taux d'occupation des infrastructures existantescentres de formation	Moyenne	- détérioration rapide des infrastructures et équipements	Moyenne	B

### 3.4.5 Critères de qualité

<b>Critères</b>	B	
<b>Efficience</b>	B	L'ensemble des travaux réalisés dans ce cadre ont été effectués avec ce critère d'efficience à l'esprit. Il aura probablement permis de rationaliser certaines dépenses pour l'avenir
<b>Efficacité</b>	B	Les activités ont permis de faire valider une nouvelle vision de la formation et aura permis l'accord sur l'évolution des infrastructures.
<b>Durabilité</b>	B	Cette vision de la formation devrait permettre de rendre plus durable la question de la formation au sein du MSP et de la rendre moins dépendante des partenaires extérieurs.

### 3.4.6 Exécution budgétaire

Budget (A\_03) : 429000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 30213,02 Taux d'exécution: 7%

Commentaires :

- Proposition d'appuyer la fin des travaux et équipement de l'EBPO à Muramvya (plomberie, murs de soutènement, équipement réfectoire, ...)
- En fonction du reliquat éthique, équipement de l'îlot de Ngozi.

### 3.4.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Reformuler les indicateurs (cfr annexe 1)	APPNB	APPNB	MARS 2012
Mettre en place la structure unique de formation	APPNB	MSP	Mi 2012
Préciser les montants disponibles pour la formation dans le budget du MSP	APPNB	MSP	Début 2013
Coordonner les interventions des différents partenaires dans le domaine de la formation	APPNB	MSP- Direction de la Formation	Mi 2012
Mettre en place un mécanisme de suivi du respect des typologies des formations	APPNB	MSP- Direction de la Formation	Début 2013
Définir une politique d'entretien et de maintenance des infrastructures et assurer le suivi et évaluation	APPNB	MSP	Mi 2012
Analyser les taux d'occupation et les moyens d'augmenter ces taux d'occupation	APPNB	MSP- Direction de la Formation	Début 2013

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3.5 Résultat 4

### 3.5.1 Indicateurs

<b>Résultat 4: Communication : Une politique de communication globale est appliquée</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur 'Baseline'</b>	<b>Progrès année N-1</b>	<b>Progrès année N</b>	<b>Valeur Cible année N</b>	<b>Valeur cible</b>	<b>Commentaires</b>
Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.			Le document de concept sur la communication est validé. Des plans de communication ont été élaborés sur les différents documents de concept.	Validations des plans de communication interne et externe		Voir proposition de reformulation en annexe 1
Les personnes ressource et les instances impliquées dans la phase d'expérimentation au sein de la police sont informées.			-4 membres du groupe de référence -Les profils de fonction des acteurs de la communication sont rédigés - communication interne sur la politique de communication	Les acteurs de la communication sont sélectionnés		
Nombre et format des « rencontres » ou briefings avec la presse, le Parlement et les ONG spécialisées organisées par la police ou auxquelles la police a participé.			*Invitation de la presse écrite radio, tv et dossiers de presse présentés lors de l'ouverture du projet *La communication en externe sur le projet APPNB a été réalisée sur l'ensemble du territoire (17			- pas de valeur cible fixée a priori - indicateur à reformuler (cfr annexe 1)

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

			provinces) * Journaliste invité à débattre avec la PNB			
Nombre de rencontres organisées par la police dans les communes et sur les collines.			30 rencontres ont été organisées avec communes (pilotes, communes GIZ, communes GN)	Un maximum de communes est sensibilisé par la police		- indicateur difficilement chiffrable et impossible à suivre. - indicateur à reformuler (cf. annexe 1)
Les populations dans les communes pilotes ont des notions de leurs droits en ce qui concerne la sécurité.			Idem. Fascicules à destination de la population	Un maximum de communes est sensibilisé par la police		- indicateur difficilement chiffrage et impossible à suivre. - Indicateur pas en adéquation avec le résultat.

### 3.5.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Travaux du groupe de référence communication		X			
2. Trois missions d'expertise de la police fédérale		X			
3. Ateliers de travail sur les documents de concept		X			
4. Ateliers de validation du document de concept proximité		X			
5. Sensibilisation « police de proximité » avec outils (pièce théâtre, boîtes à images, fascicules)		X			
6. Communication en interne sur le document de concept communication		X			
7. Appui à l'élaboration des plans de communication des autres documents de concepts		X			

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

La validation du document de concept relatif à la communication du MSP est le résultat essentiel sur ce point. Des avancées sur cette matière

avaient déjà été réalisées avant l'entame du projet, mais une attention particulière a été accordée aux acteurs de la communication qui constituaient le point de débat le plus sensible en la matière. La validation de ce document et des structures en charge de leur mise en œuvre devrait permettre dans les prochaines semaines d'évoluer sur ce sujet. Une discussion s'est également tenue sur les modes de sélection des membres des services de communication avec le MSP et un processus a été défini avec le MSP.

Cette année aura également permis aux membres du groupe de référence de maîtriser la méthodologie des « plans de communication », outil qui devrait servir de base à la mise en œuvre d'une politique de communication professionnelle. Cette maîtrise des plans de communication leur a déjà permis d'appuyer les autres membres des groupes dans la mise en œuvre de leur plan de communication.

### 3.5.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Résistance au changement (culture du silence, hypercentralisation de la communication, ...)	moyenne	Le document de concept perdrait toute valeur	moyenne	B
Non application ou non maîtrise de la méthodologie des plans de communication	moyenne	- communication non ciblée, mal organisée, peu diversifiée	moyenne	B
Pas d'organisation de la communication de crise	faible	- incapacité à communiquer efficacement	élevée	

### 3.5.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficiences</b>	C	La communication a effectivement un prix. Les descentes sur le terrain pour l'explication des documents de concepts s'avéraient primordiales pour la réussite ultérieure de la réforme. Ces vecteurs de la communication ne seront peut-être pas toujours possibles au vu du coût. Le projet tentera de promouvoir des vecteurs de la communication financièrement supportables par le MSP. L'efficacité a également guidé l'organisation des structures de la communication via la mutualisation des coûts à travers la création d'un seul service technique.

<b>Efficacité</b>	A	Le document de concept s'avèrera capital pour la suite. Mais d'ores et déjà, la campagne de communication en interne et en externe est appréciée. Même si des critiques sont émises à l'égard de la police, il y a unanimité pour saluer l'effort d'ouverture et de communication accompli.
<b>Durabilité</b>	B	Comme indiqué ci-dessus, une attention particulière sera accordée aux vecteurs de la communication pour que ceux-ci soient supportables pour le MSP et durables. Le renforcement des capacités des structures de la communication dans chaque Direction Générale sera à ce titre un élément crucial.

### 3.5.6 Exécution budgétaire

Budget (A\_04) : 539000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 39557,47 Taux d'exécution: 7%

Commentaires :

- Proposition d'appuyer les équipements des structures de communication
- Proposition d'appuyer les vecteurs de communication (site Internet, feuillets d'information, émissions, revue).
- Proposition d'appuyer les plans de communication.

### 3.5.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Mise en place des services de communication tels que prévu dans le document de concept	APPNB	MSP	mi 2012
Mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des plans de communication	APPNB	MSP-Direction Communication	Fin 2012
Développer et mettre en œuvre la communication en cas de crise	APPNB	MSP-Direction Communication	Fin 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3.6 Résultat 5

### 3.6.1 Indicateurs

<b>Résultat 5:</b> Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.	- Plan stratégique 2007-2017 obsolète -Projet de lettre de politique générale - CSLP I		- Validation de la lettre de politique générale		- Un plan stratégique et un CDMT cohérents sont validés - Un mécanisme de suivi et de gestion est mis en place	
Des stratégies, plans, études (de faisabilité, etc.) et actions concrètes dans les processus clés de professionnalisation sont développées.	Pas de vision et de documentation écrite sur les processus en vigueur		Un manuel de RH et logistiques sont validés. Le manuel de gestion finance est en cours  Des analyses concernant les thèmes relatifs à la PJ,PP, GNEP et Sécurité routière sont menées	30% des processus à améliorer issus des manuels font l'objet d'un plan de réforme  Des propositions d'adaptation des cahiers de charges sont proposées.	60% des processus à améliorer issus des manuels font l'objet d'un plan de réforme	Indicateur qui est en dehors de la maîtrise du projet et du MSP
Les systèmes logiciels pour la gestion des ressources humaines sont en	Une base de données existe mais plusieurs modules	Diagnostic de la base de données			Les développements des modules RH s'intègrent dans un	En complémentarité avec Udg

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

place.	doivent être développés				schéma directeur informatique	
· L'affectation des personnes se fait selon une stratégie et un plan opérationnel des ressources humaines	Pas de critères d'affectation		Le manuel RH propose une nouvelle orientation de l'affectation du personnel			
· L'Ecole des arts et métiers est opérationnelle.**						Action qui doit encore faire l'objet de discussion car non-conforme au concept formation.
· Le Ministère de la Sécurité publique est l'ordonnateur de son propre budget, et le processus de gestion budgétaire autonome aux postes et commissariats a commencé.						Indicateur qui est en dehors de la maîtrise du projet et du MSP.
· La logistique est gérée d'une manière stratégique.**	Pas de manuel, procédures minimalistes		Un manuel de procédure logistique a été validé		60% des processus à améliorer issus des manuels font l'objet d'un plan de réforme	Indicateur imprécis
· Les bailleurs de fonds s'inscrivent dans le plan logistique.						Indicateur qui est en dehors de la maîtrise du projet.

### 3.6.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Appui à la finalisation de la Lettre de Politique Générale		X			
2. Participation aux travaux du comité de rédaction du Plan Stratégique		X			
3. Travaux du groupe de référence processus clé		X			
4. Cinq missions de la police fédérale sur la conception des manuels		X			
5. Ateliers d'échange sur les manuels de procédures RH, logistique et finance		X			
6. Ateliers de validation des manuels RH et logistique		X			
7. Quatre Missions de la police fédérale sur les thèmes transversaux police judiciaire, police pénitentiaire, sécurité routière et cycle de l'information		X			
8. Analyse du garage et proposition d'un projet pilote			x		Retards notamment dus au changement de DGAG

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Les principaux progrès atteints durant cette année résident dans la validation des manuels des Ressources Humaines et Logistique. Ces manuels proposent également une série d'améliorations à apporter dans les processus qui fourniront les premiers éléments du plan opérationnel.

La vision globale du MSP commence tout doucement à se préciser, malgré le nombre de documents qui se multiplient et la nécessité de prioriser encore davantage les actions à mener.

Le projet pilote relatif au garage de la PNB a quant à lui aussi fait l'objet d'une attention particulière et devrait aboutir sur un projet pilote en 2012.

Enfin, les différents thèmes transversaux ont fait l'objet d'une première analyse. Ils devront maintenant faire l'objet de propositions pour une meilleure intégration dans la conception de police de proximité, notamment concernant la distinction des tâches de base et d'appui.

### 3.6.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
- Multiplication des documents stratégiques (LPG, CSLPII, CDMT, Plan annuel du gouvernement, ...)	élevée	- incohérence entre les documents - manque de lisibilité de	élevée	D

et incohérences entre eux		- la vision du MSP Pas de priorisation		
Résistance au changement	élevée	- réticence à changer la politique d'affectation et de mutation	élevée	D
- mauvaise gestion dans le cadre du projet garage	faible	- gestion non rigoureuse des fonds octroyés dans le cadre du projet pilote	moyenne	A

### 3.6.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficience</b>	B	Tous ces documents, quoique peu concrets pour l'instant, visent principalement à une meilleure efficience et efficacité des services de police.
<b>Efficacité</b>	B	Cette première phase aura permis de clarifier les processus en cours aujourd'hui et leurs faiblesses. L'efficacité de ces documents dépendra grandement de l'utilisation qui en sera faite.
<b>Durabilité</b>	B	Les efforts de planification stratégique ont permis de mettre la question de la durabilité au centre des débats.

### 3.6.6 Exécution budgétaire

Budget (A\_05) : 1179000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 79589,81 Taux d'exécution: 7%

Commentaires :

- Proposition d'appuyer la réhabilitation ou construction de poste de police à travers fonds d'appui au Plan Stratégique

### 3.6.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Réunir au sein d'une même équipe les auteurs des documents stratégiques et ouvrir les discussions aux partenaires extérieurs	APPNB	MSP	mi-2012
Faire du Plan stratégique le point de convergence des différents documents et régler les éventuelles incohérences	APPNB	MSP	mi-2012
Identifier les points de blocage et discuter avec le	APPNB	MSP	Fin 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

MSP des pistes de solution			
Suivi du garage	APPNB	DGAG MSP Consultant	Tout au long de 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 3.7 Résultat 6

### 3.7.1 Indicateurs

<b>Résultat 6:</b> Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Stratégie de communication et de dissémination	?	/	?	?	?	
Capitalisation	?		?	?	?	

Ce résultat a la particularité de ne pas être intégré dans le cadre logique. Il nous est donc difficile d'apprécier objectivement les progrès réalisés.

### 3.7.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1. Appui à une descente de Parlementaire et le MSP sur un poste de police à Bujumbura rural		X			
2. Participation au groupe sectoriel et réunion mensuelle des partenaires		X			
3. Participation aux activités des partenaires		X			
4. Tenue d'un stand lors de la semaine belge		X			
5. Développement des partenariats		x			
6. Création d'une plate forme (CLAROLINE) accessible à tous les partenaires travaillant dans le secteur.					

### 3.7.3 Analyse des progrès réalisés

La direction du projet a tenté de participer à tous les lieux de concertation et d'y apporter une contribution constructive mais aussi critique. Si la notion de coordination semble pour beaucoup une évidence et une banalité, nous avons pu constater que cette coordination nécessite une énergie et une réelle volonté sous peine d'être factice. Nous n'avons à cet égard pas hésité à souligner des incohérences ou manque de concertation dans quelques dossiers durant cette année.

A cet égard, nous avons également créé une plateforme interactive (sur Claroline) en donnant accès à tous les documents produits aux principaux acteurs au sein du MSP et aux acteurs externes.  
Il conviendra néanmoins de fixer des repères sur ce résultat pour en apprécier les réalisations.

Enfin, le projet APPNB a tenté de favoriser un maximum de complémentarités avec les autres partenaires qui le souhaitaient (cf. chapitre « harmo »).

### 3.7.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
- manque de volonté de se concerter pour certains acteurs	élevée	- Doubles emplois - Interprétations divergentes - Non-alignement sur la politique du MSP	élevée	D
- sous-utilisation de la plateforme	moyenne	- pas d'accès à certains documents	faible	B

### 3.7.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
<b>Efficience</b>	B	Ce résultat est capital en termes d'efficience. Le manque de concertation amène, tel que nous l'avons constaté, des pertes d'argent, de temps et d'énergie.
<b>Efficacité</b>	B	Nous espérons avoir apporté une plus-value dans les lieux de discussion auquel nous avons participé.
<b>Durabilité</b>	B	La concertation entre acteurs a également permis de mettre à l'agenda, de nos rencontres avec le MSP, la question de durabilité.

### 3.7.6 Exécution budgétaire

Budget (A\_01) : 64000 €

Dépenses au 31/12/2011 : 3455,8

Taux d'exécution: 5%

Commentaires :

- Proposition d'envoi de policiers au Burkina Faso, aux Pays-Bas, en Belgique et au Japon pour découvrir divers modèles de police de proximité.

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

### 3.7.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Reformuler les indicateurs (cfr annexe 1)	APPNB	APPNB	MARS 2012
Désignation d'un pilote au sein du MSP chargé du suivi de la mise en œuvre de la police de proximité	APPNB	MSP	AVRIL 2012
Clarification des rôles et responsabilité entre police et administration	APPNB	MSP, MIN INT	Fin 2012
Intégration dans une stratégie globale d'acquisition des infrastructures et équipement (Plan Stratégique)	APPNB	MSP et partenaires	Mi- 2012
Sensibilisation des hauts cadres du MSP à la mise en œuvre de la police de proximité	APPNB	MSP et APPNB	Mi 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 4 Thèmes Transversaux

### 4.1 Genre

Sensible au genre : Tous les documents de concept et manuels ont été revisités par un consultant « genre » appuyé par l'Udg des Pays-Bas, et ont été adaptés sur base des remarques formulées.

Plusieurs sujets ont été identifiés pour la phase de mise en œuvre qui devra également faire l'objet d'une attention particulière

### 4.2 Environnement

Sensible à l'environnement : les constructions et réhabilitation de poste de police veilleront à tenir compte des facteurs environnementaux. Le modèle de latrines sèches vidangeables sans matériel spécifique a été retenu pour des raisons d'efficacité et d'environnement.

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Décisions	Source	Acteur	Timing de décision	de État
Validation du rapport annuel 2011	SMCL 8/2/2011	/	/	/
Validation de la modification du cadre du personnel et maintien du personnel du projet AFPNB sur base d'une évaluation positive	SMCL 8/2/2011	APPNB	2011	Cadre rempli

## 6 Leçons Apprises

Leçons apprises	Public cible
Mise en lumière du processus de validation : ateliers participatifs suivis d'une session avec les DG et signature du document ou d'une préface par le Ministre.	MSP, CTB et partenaires
Méthodologie de conception d'un plan de communication	MSP, CTB et partenaires
L'ensemble des documents de concept et manuels (sur le concept de police de proximité, sur un système de formation, sur la politique de communication, sur les manuels RH et logistique) donne des informations qui pourraient être exploitées dans d'autres contextes	CTB

## 7 Annexes

### 7.1 Cadre Logique

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<b>Objectif global d'impact</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Rapports sectoriels</b>	
La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.	Les réactions de la population, de la presse indépendante et les analyses des ONG spécialisées indiquent un changement positif.	Enquêtes et analyses de perception de la population. (1)	
<b>Objectif spécifique</b>	<b>Indicateurs de résultats</b>		<b>De l'objectif spécifique à l'objectif global</b>
La capacité institutionnelle de la police burundaise, y compris les attitudes et aptitudes du personnel, est renforcée afin qu'elle puisse mieux exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des stratégies et des plans opérationnels pour la professionnalisation de la police sont développés.</li> <li>Ces stratégies et plans font partie d'un cycle stratégique et d'une approche/politique sectorielle de sécurité publique.</li> <li>Des plans opérationnels sont mis en oeuvre à l'aide de divers projets et processus concrets.</li> <li>Des mécanismes de suivi et de contrôle interne produisent des rapports de qualité.</li> <li>Les personnes ressource et les propriétaires des processus font un travail de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies, plans opérationnels.</li> <li>Rapports du projet.</li> <li>Enquêtes, études, médias, ONG, centres de recherche.</li> <li>Rapports des PTF et des Nations unies.</li> <li>Audit organisationnel (2014).</li> <li>Evaluation mi-parcours (EMP).</li> <li>Rapport d'évaluation externe (2014)</li> <li>Rapports sur la qualité de l'accompagnement des processus de personnes ressources et des propriétaires des processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté politique continue.</li> <li>Masse critique au sein du MSP/PNB en appui aux réformes.</li> <li>Diversité des partenaires au sein du MSP/PNB, pertinents pour la professionnalisation.</li> <li>Appui externe suffisamment calibré, harmonisé et séquencé.</li> <li>Les préparations des élections se déroulent sans incidents graves.</li> </ul>
Résultat 1 - Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés.</li> <li>Nombre de postes de police prenant part à la phase de pilotage.</li> <li>Nombre de postes de police impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie/du plan.</li> <li>Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.</li> <li>Qualité des plans stratégiques et des opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de mise en oeuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>Rapports de l'Inspection générale (2).</li> <li>Enquêtes et analyses hors projet (3).</li> <li>EMP</li> <li>Audit organisationnel (4).</li> <li>Enquêtes des groupes cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a une masse critique de personnes (chefs de poste) et de capacités dans la phase d'expérimentation.</li> <li>Suffisamment de personnes ressources sont à la hauteur de leurs tâches.</li> <li>Les commissariats provinciaux viennent en appui aux chefs de poste.</li> </ul>
Résultat 2 : Au niveau Commissariat provincial Les activités de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés.</li> </ul>	Rapports de mise en oeuvre et rapports du Comité de suivi.	Le niveau central vient en appui au niveau de deuxième

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

deuxième ligne sont assurées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nombre de commissariats provinciaux prenant part à la phase de pilotage</li> <li>· Nombre de commissariats provinciaux impliqués dans la mise en oeuvre de la stratégie/du plan.</li> <li>· Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus formés et impliqués.</li> <li>· Qualité des plans stratégiques et des opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapports de l'Inspection générale.</li> <li>· Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>· EMP.</li> <li>· Audit organisationnel</li> <li>· Enquêtes au sein des groupes cibles</li> </ul>	<p>ligne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Suffisamment de personnes ressources sont à la hauteur de leurs tâches.</li> </ul>
Résultat 3 – Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La stratégie et le plan de formation sont en place.</li> <li>· La stratégie et le plan sont appliqués.</li> <li>· La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation.</li> <li>· Nombre de personnes ressources/propriétaires des processus** formés.</li> <li>· Nombre de femmes parmi les personnes ressources /propriétaires des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapports de mise en oeuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>· Rapports et textes de projets sur l'appui externe.</li> <li>· EMP.</li> <li>· Audit organisationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· L'intégration des derniers excombattants et la gestion des crises n'empêche pas qu'une approche plus stratégique soit développée et implémentée de manière progressive.</li> <li>· les ressources humaines appropriées sont mises à la disposition de la formation et des réformes</li> </ul>
Résultat 4 – Communication : Une politique de communication globale est appliquée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.</li> <li>· Les personnes ressource et les instances impliquées dans la phase d'expérimentation au sein de la police sont informées.</li> <li>· Nombre et format des « rencontres » ou briefings avec la presse, le Parlement et les ONG spécialisées organisées par la police ou auxquelles la police a participé.</li> <li>· Nombre de rencontres organisées par la police dans les communes et sur les collines.</li> <li>· Les populations dans les communes de pilotage ont des notions de leurs droits en ce qui concerne la sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapports de mise en oeuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>· Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>· Les « produits » (publications, rencontres, etc.) de la mise en oeuvre d'une stratégie de la communication.</li> <li>· Rapports des médias</li> <li>· EMP.</li> <li>· Audit organisationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La mise en oeuvre d'une stratégie et plan pour la communication externe va en pair avec autres processus clés de la professionnalisation de la police.</li> </ul>
Résultat 5 – Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.</li> <li>· Des stratégies, plans, études (de faisabilité, etc.) et actions concrètes dans les processus clés de professionnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapports de mise en oeuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>· Rapports de l'Inspection générale.</li> <li>· Enquêtes et analyses/études hors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La communauté internationale harmonise son appui, et le met en ligne avec les stratégies des processus clés.</li> <li>· Le Ministère des</li> </ul>

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

	<p>sont développées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les systèmes logiciels pour la gestion des ressources humaines sont en place.</li> <li>· L'affectation des personnes se fait selon une stratégie et un plan opérationnel des ressources humaines</li> <li>· L'Ecole des arts et métiers est opérationnelle.**</li> <li>· Le Ministère de la Sécurité publique est l'ordonnateur de son propre budget, et le processus de gestion budgétaire autonome aux postes et commissariats a commencé.</li> <li>· La logistique est gérée d'une manière stratégique.**</li> <li>· Les bailleurs de fonds s'inscrivent dans le plan logistique.</li> </ul>	<p>projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Enquête(s) au sein de la police.</li> <li>· Rapports de suivi d'autres ministères (finances, justice, décentralisation, etc.).</li> <li>· EMP.</li> <li>· Audit organisationnel. publiques.</li> </ul>	<p>Finances vient en appui aux ministères verticaux dans la mise en oeuvre de sa stratégie des finances publiques</p>
--	---	--	---

## 7.2 Activités M&E

- L'évaluation mi-parcours est en cours de planification

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

### 7.3 Rapport “Budget versus actuels (y – m)”

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version : **D2** Year to month : 31/12/2011

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2007	2008	2009	2010	Expenses	Total	Balance	% Exec
<b>A LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE DE LA POLICE</b>			3.071.000,00				25.434,48	191.408,33	216.842,81	2.854.157,19	7%
<b>01 Le concept de la police de proximité est</b>			430.000,00				8.351,86	30.617,38	38.969,24	391.030,76	9%
01 Appuyer le développement du concept		COGES	15.000,00				2.048,45	13.844,00	15.892,45	-892,45	106%
02 Appuyer le plan de mise en œuvre selon une		COGES	15.000,00					2.261,09	2.261,09	12.738,91	15%
03 Appuyer la mise en œuvre d'une police de		COGES	50.000,00					1.740,64	1.740,64	48.259,36	3%
04 Prévoir des activités d'accompagnement sur		COGES	300.000,00					0,00	0,00	300.000,00	0%
05 Missions Polfed		REGIE	50.000,00				6.303,41	12.771,65	19.075,06	30.924,94	38%
<b>02 Les activités de deuxième ligne sont</b>			430.000,00				1.339,31	20.500,55	21.839,86	408.160,14	5%
01 Appuyer le développement du concept		COGES	15.000,00				9,04	3.399,30	3.408,34	11.591,66	23%
02 Appuyer au niveau provincial le		COGES	15.000,00					5.837,55	5.837,55	9.162,45	39%
03 Appuyer la mise en œuvre des		COGES	50.000,00					146,85	146,85	49.853,15	0%
04 Activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	300.000,00					14,02	14,02	299.985,98	0%
05 Missions Polfed		REGIE	50.000,00				1.330,27	11.102,83	12.433,10	37.566,90	26%
<b>03 La professionnalisation de la police est</b>			429.000,00				3.387,58	30.043,05	33.430,63	395.569,37	8%
01 Appuyer le développement d'une stratégie de		COGES	35.000,00				2.048,46	18.992,13	21.040,59	13.959,41	60%
02 Appuyer le développement de systèmes de		COGES	20.000,00					400,34	400,34	19.599,66	2%
03 Appuyer la mise au point d'un plan de mise		COGES	10.000,00					9.332,63	9.332,63	667,37	93%
04 Appuyer le développement d'une formation		COGES	10.000,00					215,39	215,39	9.784,61	2%
05 Appuyer le développement de certains cours		COGES	30.000,00					28,83	28,83	29.971,17	0%
06 Faciliter le renfort par des chargés de cours		COGES	30.000,00					0,00	0,00	30.000,00	0%
		REGIE	2.055.320,00				82.391,64	482.141,61	564.533,25	1.490.786,75	27%
		COGEST	2.944.680,00				13.765,47	144.355,92	158.121,39	2.786.558,61	5%
<b>TOTAL</b>			<b>5.000.000,00</b>				<b>96.157,11</b>	<b>626.497,53</b>	<b>722.654,64</b>	<b>4.277.346,36</b>	<b>14%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811 Printed on donderdag 15 maart 2012

page: 1

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version : **D2** Year to month : 31/12/2011

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2007	2008	2009	2010	Expenses	Total	Balance	% Exec
07 Activités d'accompagnement sur le plan des		COGES	250.000,00					4.532,78	4.532,78	245.467,22	2%
08 Missions Polfed		REGIE	44.000,00				1.339,12	-3.459,05	-2.119,93	46.119,93	-5%
<b>04 Une politique de communication globale est</b>			<b>539.000,00</b>				<b>3.378,75</b>	<b>36.178,72</b>	<b>39.557,47</b>	<b>499.442,53</b>	<b>7%</b>
01 Appuyer le développement d'une politique de		COGES	35.000,00				2.048,45	20.072,77	22.121,22	12.878,78	63%
02 Appuyer le développement d'un plan de mise		COGES	10.000,00					0,00	0,00	10.000,00	0%
03 Appuyer la mise en œuvre du plan de		COGES	120.000,00					2.176,69	2.176,69	117.823,31	2%
04 Activités d'accompagnement		COGES	350.000,00					0,00	0,00	350.000,00	0%
05 Missions Polfed		REGIE	24.000,00				1.330,30	13.929,26	15.259,56	8.740,44	64%
<b>05 Le service de police est géré suivant une</b>			<b>1.179.000,00</b>				<b>8.987,02</b>	<b>70.602,79</b>	<b>79.589,81</b>	<b>1.099.410,19</b>	<b>7%</b>
01 Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de		COGES	67.000,00				2.048,47	20.262,23	22.310,70	44.689,30	33%
02 Appuyer le système de gestion des		COGES	195.000,00					3.219,91	3.219,91	191.780,09	2%
03 Appuyer l'élaboration d'une politique		COGES	120.000,00					0,00	0,00	120.000,00	0%
04 Appuyer le système de gestion en matière		COGES	80.000,00					2.137,66	2.137,66	77.862,34	3%
05 Appuyer le système de gestion en matière de		COGES	80.000,00					461,87	461,87	79.538,13	1%
06 Appuyer le système de gestion de		COGES	20.000,00					0,00	0,00	20.000,00	0%
07 Appuyer les mesures d'accompagnement		COGES	530.000,00					0,00	0,00	530.000,00	0%
08 Missions Polfed		REGIE	87.000,00				6.938,55	44.521,12	51.459,67	35.540,33	59%
<b>06 Les synergies entre projets relatés sont</b>			<b>64.000,00</b>				<b>-10,04</b>	<b>3.465,84</b>	<b>3.455,80</b>	<b>60.544,20</b>	<b>5%</b>
01 Communication strategy / dissemination		COGES	24.000,00					3.197,91	3.197,91	20.802,09	13%
02 Capitalisation		COGES	40.000,00				-10,04	267,93	257,89	39.742,11	1%
		REGIE	2.055.320,00				82.391,64	482.141,61	564.533,25	1.490.786,75	27%
		COGEST	2.944.680,00				13.765,47	144.355,92	158.121,39	2.786.558,61	5%
<b>TOTAL</b>			<b>5.000.000,00</b>				<b>96.157,11</b>	<b>626.497,53</b>	<b>722.654,64</b>	<b>4.277.345,36</b>	<b>14%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811 Printed on donderdag 15 maart 2012

page: 2

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

### Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version : **D2** Year to month : 31/12/2011

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to	2007	2008	2009	2010	Expenses	Total	Balance	% Exec
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			72.130,00						0,00	0,00	72.130,00	0%
01 Réserve budgétaire			72.130,00						0,00	0,00	72.130,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	61.980,00						0,00	0,00	61.980,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	10.150,00						0,00	0,00	10.150,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			1.856.870,00					70.722,63	435.089,20	505.811,83	1.351.058,17	27%
01 Frais de personnel			1.462.400,00					7.448,19	376.756,22	384.204,41	1.078.195,59	26%
01 Assistance technique		REGIE	1.308.000,00					297,50	340.523,58	340.821,08	967.178,92	26%
02 Directeur d'intervention (primes)		REGIE	20.000,00					439,59	4.701,13	5.140,72	14.859,28	26%
03 Personnel d'appui		REGIE	134.400,00					6.711,10	31.531,51	38.242,61	96.157,39	28%
02 Investissements			77.500,00					57.644,32	7.029,05	64.673,37	12.826,63	83%
01 Véhicules		REGIE	50.000,00					56.463,80	29,24	56.493,04	-6.493,04	113%
02 Matériel de bureau		COGES	10.000,00						2.207,89	2.207,89	7.792,11	22%
03 Equipement ICT		COGES	17.500,00					1.180,52	4.791,92	5.972,44	11.527,56	34%
03 Frais de fonctionnement			79.200,00					3.765,20	46.814,33	50.579,53	28.620,47	64%
01 Loyer bureaux		REGIE	0,00						0,00	0,00	0,00	??
02 Frais opérationnels véhicules		REGIE	24.000,00					-349,25	22.525,55	22.176,30	1.823,70	92%
03 Frais de communication		COGES	9.600,00					499,49	6.314,88	6.814,37	2.785,63	71%
04 Matériel de bureau		COGES	9.600,00					2.393,46	6.006,95	8.400,41	1.199,59	88%
05 Autres frais opérationnels		COGES	20.000,00					1.221,50	10.559,88	11.781,38	8.218,62	59%
06 Missions supplémentaires Polfed SMCL		REGIE	16.000,00						3.071,18	3.071,18	12.928,82	19%
		REGIE	2.055.320,00					82.301,64	482.141,61	564.533,25	1.490.786,75	27%
		COGEST	2.944.680,00					13.765,47	144.355,92	158.121,39	2.786.558,61	5%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.000.000,00</b>					<b>96.157,11</b>	<b>626.497,53</b>	<b>722.654,64</b>	<b>4.277.345,36</b>	<b>14%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811 Printed on donderdag 15 maart 2012

page: 3

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

### Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811

Project Title : **Projet d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi**

Budget Version : **D2** Year to month : 31/12/2011

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to	2007	2008	2009	2010	Expenses	Total	Balance	% Exec
07 Volontaire		REGIE	0,00						-1.664,11	-1.664,11	1.664,11	??%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			237.770,00					1.587,25	0,00	1.587,25	236.182,75	1%
01 Evaluation		REGIE	45.000,00					0,00	0,00	0,00	45.000,00	0%
02 Audit financier + audit organisationnel Polfed		REGIE	150.000,00					1.424,25	0,00	1.424,25	148.575,75	1%
03 Backstopping		REGIE	42.770,00					163,00	0,00	163,00	42.607,00	0%
<b>10 Taxes sur la Valeur Ajoutée (TVA ) à</b>			0,00					277,67	4.489,60	4.767,27	-4.767,27	??%
01 TVA à récupérer		REGIE	0,00						2.557,72	2.557,72	-2.557,72	??%
02 TVA à récupérer		COGES	0,00					277,67	1.931,88	2.209,55	-2.209,55	??%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			0,00						0,00	0,00	0,00	??%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00						0,00	0,00	0,00	??%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00						0,00	0,00	0,00	??%
		REGIE	2.056.320,00					82.391,64	482.141,61	564.533,25	1.490.786,75	27%
		COGEST	2.944.680,00					13.765,47	144.355,92	158.121,39	2.786.558,61	5%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.000.000,00</b>					<b>96.157,11</b>	<b>626.497,53</b>	<b>722.654,64</b>	<b>4.277.345,36</b>	<b>14%</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0804811 Printed on donderdag 15 maart 2012

page: 4

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## 7.4 Bénéficiaires

Cette première partie du projet s'est dans un premier temps concentrée sur les bénéficiaires directs des activités à savoir les membres de la PNB, tel que préconisé dans les mécanismes de communication. Les bénéficiaires indirects, tels les partenaires, la population, ... recevront une attention particulière début 2012 à travers un plan de communication externe sur ces documents de concept.

## 7.5 Planification opérationnelle Q1-2011

PLANIFICATION OPERATIONNELLE DES ACTIVITES Q1 2012															
Projet Professionalisation /PNB	BDI 0804811														
Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités												Etat d'exécution cfr Qn-1 (PREP/COURS/FI N/ANNUL)	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
		m1 J	m2 F	m3 M	m4 A	m5 M	m6 J	m7 J	m8 A	m9 S	m10 C	m11 N	m12 D		
RESULTAT 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes														Axe en liaison avec le projet éthique	
A1.1. Appuyer le développement du concept stratégique de police de proximité														FIN	
A1.2.Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	COURS	A discuter dans le cadre du Plan Stratégique: infrastructures et budgets des postes
<i>Plan de communication interne et externe sur doc concept police proximité</i>			x	x	x	x	x							COURS	
<i>Validation du cahier des charges et organigramme des postes de police</i>		x	x												
<i>Elaboration d'un manuel de police administrative et diffusion</i>		x	x	x	x	x	x								en partenariat avec Gutwara Neza, et collaboration entre MSP et Ministère de l'intérieur
A.1.3. Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans les postes de police			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	COURS	1ère étape dans le cadre du projet éthique
A.1.4. Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	PREP	
<i>Appui Postes 2èphase</i>				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	PREP	démarrage dès validation en SMCL du plan opérationnel
RESULTAT 2: Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux														Axe en liaison avec le projet éthique	
A2.1. Appuyer le développement du concept stratégique « activités de deuxième ligne » dans le cadre d'une police de proximité		x	x	x	x									COURS	
<i>Validation du cahier des charges et organigramme des commissariats provinciaux</i>															
<i>organisation des services spécialisés du commissariat provinciale</i>				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
A2.1.2. Appuyer au niveau provincial le développement du plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	PREP	
03 Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux dans leur fonction de deuxième ligne					x	x	x	x	x	x	x	x	x	PREP	
04 Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels					x	x	x	x	x	x	x	x	x	PREP	Phase pilote probable sur Ngozi et Mwaro
<i>Appui des commissariats provinciaux de Mwaro, Ngozi et Bubanza</i>				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		démarrage après validation en SMCL



DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

<b>Plan de communication interne et externe sur manuel RH</b>		x	x	x															
Activité 5.3 : Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation	cfr A.5.2.1.																		
Activité 5.4 : Appuyer le système de gestion en matière logistique				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
<b>Plan de communication interne et externe sur manuel log</b>				x	x	x	x	x											
Activité 5.5 : Appuyer le système de gestion en matière de budget/finances				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Activité 5.6 : Appuyer le système de gestion de l'information opérationnelle				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Activité 5.7 : Appuyer les mesures d'accompagnement pour le développement et la mise en œuvre du Plan Sectoriel de Sécurité et son cycle de gestion, ainsi que pour les processus clé				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
<b>projet pilote garage</b>		x	x	x	x	x	x	x									PREP		Retardé suite à la désignation du DGAG comme Ministre
postes de police																			proposition soumise en SMCL
Résultat 6 : Synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## Annexes

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

## Annexe 1 Proposition de reformulation des indicateurs

Résultat 1: Au niveau poste de police : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.							
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible	Valeur Cible	Valeur cible N+2	Commentaires
				année N	année N+1		
Le concept de police de proximité, une stratégie et un plan d'opérationnalisation sont élaborés et validés	Pas de concept, pas de stratégie, pas de plan opérationnel	/	Le document de concept a été élaboré et validé	Validation du document concept	Le plan opérationnel est validé		
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.	0		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des équipements prioritaires</li> <li>- Identification des problèmes prioritaires de la population</li> </ul>		Un recueil des expériences reprend les leçons apprises et recommandations issues de la phase pilote - Identification des problèmes dans la mise en place de la nouvelle structure et organigramme	Un suivi des recommandations est effectué	En lien avec le projet « éthique policière »
Le concept de police de proximité est compris et appliqué dans les postes de police disposant des infrastructures minimales (4 postes pilotes + 2èphase)	0	/	Le concept est défini et validé		Le concept est appliqué en moyenne à 30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le concept est compris à 80%</li> <li>- le concept est appliqué en moyenne à 60%</li> </ul>	Nécessité d'attendre la fin de la phase pilote
Le concept de police de proximité est compris et appliqué par le reste des postes pilote ne disposant pas d'infrastructure et équipement adéquats.	/	/	Le concept est défini et validé		Le concept est vulgarisé et enseigné	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le concept est compris à 50%</li> <li>- le concept est appliqué à 20%</li> </ul>	Nécessité d'apprécier le % du concept inapplicable sans infrastructures et équipements

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Résultat 2: Au niveau Commissariat provincial : Les activités de deuxième ligne sont assurées.							
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible	Valeur Cible	Valeur cible N+2	Commentaires
				année N	année N+1		
Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés	Pas de cahier des charges		Elaboration d'une structure et d'un cahier des charges (en regard de la structure et du cahier des charges des postes)	Validation de cette structure et du cahier des charges du Commissariat Provincial	Validation du plan opérationnel		
La phase de pilotage permet de tirer des enseignements.	0				<ul style="list-style-type: none"> <li>- appui à la mise en place dans 3 commissariats provinciaux pilotes</li> <li>- Identification des équipements et personnels prioritaires minimales</li> <li>- Identification des problèmes dans la mise en place de la nouvelle structure et organigramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une évaluation du respect du cahier des charges est effectuée dans les 3 commissariats provinciaux pilotes et émet des recommandations</li> <li>- Un suivi des recommandations est effectué</li> </ul>	
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les commissariats provinciaux pilotes	0	/			La structure et le cahier des charges sont appliqués à 30% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	La structure et le cahier des charges sont appliqués à 60% dans les 3 commissariats provinciaux pilotes	
Le cahier des charges des commissariats provinciaux est compris et appliqué dans les autres commissariats provinciaux.	/	/			La structure et le cahier des charges sont est vulgarisé et enseigné après évaluation de la phase pilote	- La structure et le cahier des charges sont appliqués à 40% dans les autres commissariats provinciaux.	

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Résultat 3: Formation : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police							
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible	Valeur Cible	Valeur cible N+2	Commentaires
				année N	année N+1		
La stratégie et les plans de formation sont en place.	Absence de stratégie et de plans de formation		Un document de concept est élaboré et validé	- Les plans de formation sont élaborés et validés pour les formations initiales agent, brigadier et officier, pour la formation continue et pour les formations de fonction	Les plans de formation pour les formations de promotion et les formations de réinsertion sont élaborés et validés.		
La stratégie et le plan sont appliqués.			-	- Un mécanisme de suivi et de mise à jour des plans de formation est mis en place	Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%	Les plans de formations validés sont appliqués au moins à 50%	Ces plans dépendront des budgets disponibles et des recrutements décidés.
La stratégie et le système de formation fonctionnent comme cadre de référence pour l'appui externe en formation				- les typologies sont communiquées et le processus de collaboration avec les partenaires est clarifié et organisé.	- 60% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP	- 90% des appuis extérieurs sont alignés sur le système du MSP	

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Les structures de formation sont mises en place et sont fonctionnelles	Plusieurs structures en charge de la formation et constat de problèmes de coordination		Une réorganisation des structures en charge de la formation est validée	- Cette réorganisation et effectuée. - Le statut du formateur est validé	- 60% du personnel est mis en place selon une procédure transparente	- 80% du personnel est en place - Une évaluation sur le fonctionnement des structures de la formation est effectuée - Un suivi des recommandations de l'évaluation est effectué	
Les infrastructures et équipements de 6 centres de formations (4 îlots + EBPO + ISP) sont améliorés et entretenus	4 îlots, ISP et EBPO fonctionnels mais sous-équipés et avec des problèmes d'infrastructures		Début de travaux de peinture et d'électricité à l'EBPO		- poursuite des travaux de réhabilitation à EBPO (électricité, plomberie, murs soutènement, ...) - équipements EBPO et Ngozi - mise en place d'un plan d'entretien	- le plan d'entretien est appliqué à 70%	
Le taux d'occupation est évalué et amélioré.				-	- Evaluation des taux d'occupation futurs (sur base des plans de formation) - Propositions d'amélioration du taux d'occupation		L'évolution du taux d'occupation dépendra des budgets de l'Etat et de l'existence de solutions d'amélioration

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Résultat 4: Communication : Une politique de communication globale est appliquée							
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible	Valeur Cible	Valeur cible N+2	Commentaires
				année N	année N+1		
Les stratégies et les plans de communication (externe, interne) sont en place.	Absence de stratégie et de plans de communication		Un document de concept est élaboré et validé Une méthodologie d'élaboration d'un plan de communication est disponible				
La stratégie et des plans de communication sont élaborés.			-		<ul style="list-style-type: none"> <li>- chaque DG a élaboré au moins 1 plan de communication en 2012</li> <li>- les plans de communication respectent les principes du document de concept</li> <li>- un mécanisme de suivi et d'évaluation des plans de communication est créé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chaque DG a élaboré au moins 3 plans de communication en 2012</li> </ul>	
Les structures de communication sont mises en place et sont fonctionnelles	Communication centralisée uniquement dans les mains du porte-parole		Une réorganisation des structures en charge de la communication est validée		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs de la communication sont identifiés, formés et mis en place</li> <li>- Les services chargés de la communication sont équipés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% du personnel désigné et formé est toujours en place fin 2013</li> </ul>	

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Les vecteurs de la communication sont améliorés et pérennisés	Une émission radio, un site Internet (inaccessible) et une revue annuelle existent				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces vecteurs de la communication sont améliorés et pérennisés</li> <li>- Le site Internet est à nouveau fonctionnel</li> <li>- Un feuillet d'information interne est lancé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les vecteurs de la communication sont fonctionnels en 2013</li> </ul>	
---	--	--	--	--	--	--	--

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE: Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER: Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION: 01_2012	VERSION: 2.0
----------------------------------	--	---	---------------------------------	-----------------

**Résultat 5: Stratégie et processus clé : La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.**

Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible		Commentaires
				Valeur Cible année N	Valeur Cible année N+1	
Une stratégie sectorielle (police) est en place et fait partie d'un cycle stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan stratégique 2007-2017 obsolète</li> <li>Projet de lettre de politique générale</li> <li>CSLP I</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation de la lettre de politique générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan stratégique et un CDMT cohérents sont validés</li> <li>Un mécanisme de suivi et de gestion est mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le mécanisme de gestion est respecté</li> </ul>	
Le manuel de gestion des ressources humaines est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>pas de procédures RH écrites</li> <li>une base de données du personnel à sécuriser et à développer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel RH validé + propositions d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le manuel est appliqué à 70%</li> <li>30% des processus à améliorer proposés dans le manuel RH font l'objet d'une réforme</li> <li>Le développement de la base de données est intégré dans un schéma directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% des processus à améliorer proposés dans le manuel RH font l'objet d'une réforme</li> <li>50% des services du MSP disposent d'un cahier des charges précis</li> </ul>	
Le manuel de gestion logistique est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>pas de procédures logistiques écrites</li> <li>outils de gestion disparates et non informatisés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel logistique validé + propositions d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le manuel est appliqué à 70%</li> <li>30% des processus à améliorer proposés dans le manuel logistique font l'objet d'une réforme</li> <li>Développement des outils de gestion logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un inventaire du matériel du MSP est informatisé et intégré dans le schéma directeur</li> </ul>	

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

Le manuel de gestion financière et budgétaire est appliqué et fait l'objet d'améliorations, notamment à travers le développement des outils de gestion (logiciels, procédures, ...)	-		Un draft de manuel budgétaire et financier est élaboré		- Le manuel Budgétaire et financier est validé - le manuel est appliqué à 50% - 10% des processus à améliorer proposés dans le manuel logistique font l'objet d'une réforme		
La gestion du garage est améliorée	- Un garage existe mais rencontre de gros problèmes de gestion		- un état des lieux du garage est effectué - une proposition de projet pilote est soumise au MSP		- la mission du garage et ses mécanismes de gestion sont précisés -		

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------

**Résultat 6:** Les synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.

Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible	Valeur Cible	Valeur cible N+2	Commentaires
				année N	année N+1		
Le projet participe aux structures de concertation et est respectueux des principes de coordination.					80% de présence aux lieux de concertation  60% de participation aux activités proposées par le MSP et les partenaires  Transparence dans les activités menées et respect des engagements	80% de présence aux lieux de concertation  60% de participation aux activités proposées par le MSP et les partenaires  Transparence dans les activités menées et respect des engagements	
Les doubles emplois et manques de complémentarité sont signalés aux partenaires et au MSP	-		-		- Les doubles emplois et manques de complémentarité sont signalés aux partenaires et au MSP		
La plate-forme Claroline est actualisée et reste accessible au MSP et aux partenaires respectueux de la coordination					- La plate-forme est à jour	-	
Les principales leçons apprises font l'objet d'un écrit					-	- Un recueil des leçons apprises est écrit	
Des recherches sont menées sur les systèmes en vigueur dans d'autres pays					- Au moins trois voyages d'études faisant l'objet d'un rapport sont soutenus	-	

DOCUMENT TYPE: Rapport annuel	DOCUMENT TITLE : Rapport d'activité 2012 APPNB	DOCUMENT OWNER : Direction projet APPNB	DATE OF APPLICATION : Q1_2012	VERSION : 2.0
----------------------------------	---	--	----------------------------------	------------------