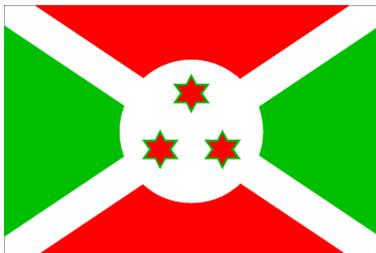


# **DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER**

**« PROJET D'APPUI A LA PROFESSIONNALISATION DE LA  
POLICE DU BURUNDI »**

**BURUNDI**

**CODE DGCD : NN 3006066  
CODE NAVISION : BDI 08 048 11**



## **TABLE DES MATIERES**

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>2</b>
<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>5</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>6</b>
<b>1. ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>9</b>
<b>2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b> .....	<b>12</b>
2.1 Historique et dynamiques de la coopération avec la police du Burundi .....	12
2.2 Vers une approche et un appui plus stratégique .....	12
2.3 Structures de coopération entre le Burundi et ses partenaires techniques et financiers ..	14
2.4 Vers un partenariat tripartite dans la reforme policière au Burundi.....	15
<b>3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE</b> .....	<b>16</b>
3.1 Objectif général.....	16
3.2 Objectif spécifique.....	16
3.3 Résultats attendus .....	16
3.4 Activités à mettre en œuvre .....	17
3.5 Indicateurs et sources de vérification .....	39
3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre .....	43
<b>4. RESSOURCES</b> .....	<b>44</b>
4.1 Ressources financières .....	44
4.2 Ressources humaines .....	48
<b>5. MODALITES D'EXECUTION</b> .....	<b>49</b>
5.1. Cadre légal et responsabilités administratives.....	49
5.2. Structures d'exécution et de suivi.....	49
5.3. Responsabilités financières.....	52
5.4. Gestion Financière .....	53
5.5. Marchés publics .....	55
5.6. Rapportage administratif et financier .....	56
5.7. Mécanisme d'appropriation des adaptations du DTF.....	57
5.8. Suivi, évaluation et audit.....	57
5.9. Clôture de la prestation .....	58
<b>6. THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>60</b>
6.1 Environnement.....	60
6.2 Genre.....	60
6.3 Economie Sociale .....	61
6.4 Droits de l'Enfant.....	61
6.5 HIV / SIDA.....	62
<b>7. ANNEXES</b> .....	<b>63</b>

7.1	Cadre logique.....	63
7.2	Calendrier d'exécution et chronogramme.....	66
7.3	TdR personnel long terme de l'équipe projet.....	71

## ABREVIATIONS

- AT : Assistant Technique
- BINUB : Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
- CAD : Comité d'aide au développement (OCDE)
- CICR : Comité International de la Croix-Rouge
- CCP : Commission de consolidation de paix, Nations Unies
- CCQ : Comité de Contrôle de la Qualité (CTB-DGCD)
- CTdS : Comité Technique de Suivi néerlandais-burundais
- CE : Commission Européenne
- CENAP : Centre National d'Alerte et de Prévention
- CMO : Convention de mise en œuvre
- CNCA : Comité National de Coordination des Aides
- COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa
- CS: Convention Spécifique
- CSLP : Cadre Stratégique de Croissance Economique et de Lutte contre la Pauvreté
- CTB : Coopération Technique Belge
- Delco : Délégué à la Cogestion
- DGCD : Direction Générale de la Coopération au Développement
- DG : Directeur Général
- DP : Direction de Projet
- DTF : Dossier Technique et Financier
- EAC : East African Community
- EMP : Evaluation de mi-parcours
- FDN : Forces de la Défense Nationale
- FNL : Forces Nationales de Libération
- ICTJ : International Center for Transitional Justice
- MTER: Mid -Term Evaluation Review
- MSP : Ministère de la Sécurité Publique
- ONG : Organisation non-gouvernementale
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- PFB : Police fédérale belge (=PolFed)
- PIC : Programme Indicatif de Coopération
- PNB : Police Nationale du Burundi
- PSS : Plan Sectoriel de Sécurité
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- SMCL : Structure Mixte de Concertation Locale

## RESUME

Le gouvernement burundais s'est exprimé en faveur d'une police « moderne, républicaine, professionnelle et de proximité ». Les hauts fonctionnaires de la police du Burundi et le Ministre de la Sécurité publique ont sollicité un appui de la communauté internationale pour la « professionnalisation » de la police du Burundi. La Belgique et les Pays-Bas ont formulé une réponse conjointe et harmonisée à cette demande. Le présent dossier technique et financier en est le résultat.

La demande burundaise a été précisée et formulée suite à un séminaire au cours duquel ont été discutés les résultats d'un audit de la Police Nationale du Burundi. Le séminaire a permis l'élaboration d'un projet de lettre politique qui détermine les priorités stratégiques pour le secteur police pour les cinq années à venir.

Une mission de formulation, préparée et réalisée conjointement par la Belgique et les Pays-Bas, a formulé un dossier technique et financier pour un montant de 5 million €. Le projet vise à appuyer le processus de transformation du système afin de mettre en place une police de proximité à trois niveaux (poste de police, commissariat provincial, niveau central) et va :

- renforcer les capacités clés de planification, d'opérationnalisation et de gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- fournir un appui matériel afin qu'il renforce la capacité de mise en œuvre des tâches clés d'une police moderne, démocratique et de proximité ;
- renforcer le Groupe Sectoriel et créer des synergies avec des projets connexes ou en rapport avec le projet lui-même.

Le projet envisage de développer une approche graduelle qui dans une première phase renforcera les capacités institutionnelles et humaines nécessaires au développement des stratégies et des plans opérationnels des processus clés. Ce processus va de paire avec une phase de pilotage à divers niveaux (poste de police communale, commissariats de police provinciale, et au niveau national). Il devra dans une phase ultérieure du projet permettre de multiplier les bonnes pratiques et d'installer de véritables réformes.

Une attention particulière sera portée à la coopération multi-acteurs ainsi qu'aux liens et synergies possibles :

- (i) avec d'autres projets et processus de transformation au sein du gouvernement burundais (comme dans les secteurs de la décentralisation, de la justice et des finances publiques),
- (ii) avec les acteurs qui définissent la demande institutionnelle et publique pour les services sécuritaires (parlement, organisations spécialisées de la société civile, les médias, etc.), et
- (iii) avec les acteurs internationaux (bailleurs de fonds, organisations multilatérales, etc.) qui viennent en appui dans ces domaines de coopération d'une manière encore trop fragmentaire.

## FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Fiche de projet (transmise par la DGD) : Professionnalisation de la police nationale du Burundi

<b>N° d'intervention DGCD</b>	NN 3006066
<b>Code Navision CTB</b>	BDI 0804801
<b>Institution partenaire</b>	<b>Ministère de la Sécurité publique</b>
<b>Durée de l'intervention</b>	36 mois pour l'exécution (48 mois à partir de la signature de la CS)
<b>Date de l'intervention</b>	2009
<b>Contribution du pays partenaire</b>	n.d.
<b>Contribution belge</b>	3 000 000 euros
<b>Secteur (codes CAD)</b>	12510
<b>Brève description de l'intervention</b>	L'intervention vise la professionnalisation de la Police nationale dans la recherche de l'équilibre entre prévention et répression par la formation et l'équipement
<b>Objectif global</b>	La Police nationale fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de tous les citoyens
<b>Objectif spécifique</b>	Les capacités et les moyens de la Police nationale sont augmentés
<b>Résultats</b>	

Suite au processus de formulation, la fiche de projet a été complétée. Les points modifiés ou amendés sont :

**Le titre :** « Projet d'appui à la professionnalisation de la police nationale du Burundi ». Les partenaires de ce projet sont en fait le Ministère de la Sécurité publique et ses directions, dont la Direction générale de la police nationale du Burundi.

**La durée de l'intervention :** un financement complémentaire des Pays Bas permet d'avoir une approche harmonisée, d'envisager une stratégie plus globale en couvrant un ensemble plus large des domaines concernés. Le corollaire est que les activités à réaliser sont plus diversifiées et qu'en termes d'exécution une durée plus longue doit être prise en compte. La note politique permettant de fixer le cadre stratégique avec le plan sectoriel de sécurité, est généralement conçue pour une période de 4 ou 5 ans. Toutes les activités liées à la note politique sont alignées/ programmées sur la même période et par conséquent s'encadrent dans une durée équivalente, en l'occurrence 4 années pour le cas du Burundi. Il est dès lors paru opportun de pouvoir modifier la période du projet afin de respecter cet alignement dans le temps. La durée de la CS a été adaptée de manière similaire (+12 mois).

**Date estimative de démarrage du projet :** date adaptée par rapport à la date d'approbation de la fiche et de la formulation

**Montant du projet :** le montant total passe à 5.000.000 € vu le montant supplémentaire de 2millions € octroyé par les Pays Bas en coopération déléguée.

**L'objectif général et spécifique** : on parle de « la police du Burundi » plutôt que d'une direction générale. Quelques améliorations (de formulation, non de contenu) ont été introduites dans l'objectif spécifique lors de l'atelier de restitution avec les partenaires burundais (28 juillet 2009).

**L'objectif spécifique** a été adapté pour mieux refléter l'esprit du projet.

L'implantation des activités du projet en province/commune se fera préférentiellement et dans la mesure du possible dans les provinces où lieu de concentration des projets financés par la coopération bilatérale belge pour les résultats 1 et 2.

**Les résultats** sont tous repris de manière synthétique dans la fiche.

Suite au processus de formulation, la fiche de projet a été complétée :

<b>Titre de l'intervention</b>	<b>Projet d'appui à la professionnalisation de la police nationale du Burundi</b>
<b>N° d'intervention DGCD</b>	NN 3006066
<b>Code Navision CTB</b>	BDI 08 048 11
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de la Sécurité publique
<b>Durée de l'intervention</b>	48 mois pour l'exécution (60 mois CS)
<b>Date estimative de démarrage du projet</b>	2010
<b>Contribution du pays partenaire</b>	n.d.
<b>Contribution belge</b>	3 000 000 euros (+ 2 000 000 euros des Pays-Bas)
<b>Secteur (codes CAD)</b>	12510
<b>Brève description de l'intervention</b>	<p>Le projet cherche à</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les capacités clés de planification, d'opérationnalisation et de gestion des ressources humaines, matérielles et financières de la Police Burundaise ;</li> <li>- fournir un appui matériel afin qu'il renforce la capacité de mise en œuvre des tâches clés d'une police moderne, démocratique et de proximité ;</li> <li>- renforcer le Groupe Sectoriel et créer des synergies avec des projets connexes ou en rapport avec le projet lui-même.</li> </ul>
<b>Objectif global</b>	La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population
<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
<b>Résultats</b>	<p>Résultat 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police ;</p> <p>Résultat 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des</p>

	<p>commissariats provinciaux ;</p> <p>Résultat 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police ;</p> <p>Résultat 4 : Une politique de communication globale est appliquée ;</p> <p>Résultat 5 : Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport aux processus-clé ;</p> <p>Résultat 6 : Les synergies avec des projets connexes/ associés sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées.</p>
--	---

## 1. ANALYSE DE LA SITUATION

« Les réformes en cours au sein des corps de défense et de sécurité ont un double objectif de stabilisation des effectifs de la FDN et de la PNB à un niveau compatible avec les capacités financières du pays d'une part et l'amélioration des performances de ces composantes d'autre part. Afin de consolider les acquis des processus d'intégration et de démobilisation, le gouvernement s'appliquera à professionnaliser ces corps. » Ce paragraphe du *Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté* du Burundi (septembre 2006) évoque bien (i) le principal résultat des cinq premières années de la nouvelle police du Burundi – la stabilisation des effectifs au sein de la PNB – et (ii) les défis pour les années à venir – la professionnalisation de ces corps. Ces défis sont liés au contexte d'un pays qui sort d'une guerre et s'efforce de mettre en application les accords de paix exigeant un brassage des forces armées très hétéroclites. Les accords sur la recomposition des forces ont été largement implémentés. L'intégration au début de 2009 de la dernière rébellion armée – les 3 500 ex-combattants du FNL – dans les forces de sécurité en est la dernière phase. Cette intégration d'un personnel nombreux, peu formé, issu de formations politiques souvent antagonistes s'est avérée très difficile, mais le processus s'est déroulé sans heurts particuliers et a contribué à la stabilisation et à la sécurisation graduelle à l'intérieur du pays.

### **Encadré 1 : perceptions sur la gouvernance et la corruption au Burundi – secteur de sécurité**

« En ce qui concerne le secteur de la sécurité, ce sont les entreprises et les ONG qui se plaignent le plus. Quatre entrepreneurs sur dix (42%) et presque trois responsables d'ONG sur dix (25%) ont déclaré avoir été directement ou indirectement victimes de crimes (vols à mains armées, saisie illégale, menaces de représailles et coupures de route). La police nationale qui doit veiller sur la quiétude des populations est citée parmi les institutions les plus corrompues. Trois fonctionnaires du secteur de sécurité sur dix (29%) reconnaissent que la corruption ne facilite pas le fonctionnement interne de leur service. Une frange non négligeable (20%) des agents de la police déclare qu'actuellement, une de leurs importantes fonctions est de poursuivre les opposants politiques. Il serait donc opportun que leur formation soit renforcée et leur mission correctement définie pour éviter des dérapages préjudiciables à la paix. »

*Etude diagnostique sur la gouvernance et la corruption au Burundi, Ministère à la présidence chargé de la bonne gouvernance, de la privatisation de l'Inspection Générale de l'Etat et de l'Administration Locale (Mai 2008)*

Depuis sa création en décembre 2004, la PNB a fait l'objet d'une série de réorganisations. Le cadre législatif et réglementaire a fortement évolué. Par décret, une logique plus territoriale introduite en 2007 prévoyait une « police de proximité » et une décentralisation des services de police vers l'échelon le plus bas. Début 2009, un nouveau décret a renforcé la tutelle exercée par le Ministère de la Sécurité publique sur la PNB en créant deux nouvelles directions générales au sein du ministère.

Le Plan stratégique 2007-2017 de la PNB évoque la volonté du haut commandement de la police et de sa tutelle politique de renforcer les capacités structurelles et opérationnelles afin de transformer la police en un service « moderne, républicain, professionnel et de proximité ». Toutefois, ce plan ne contient pas d'actions prioritaires et il est largement perçu par les Partenaires Techniques et Financiers comme étant un catalogue des besoins et de demandes. En 2008, à la demande du Ministre de la Sécurité publique et du Directeur général de la PNB, la Police fédérale belge a fait l'état des lieux dans sept domaines du fonctionnement policier. En juillet 2009, les résultats de cet audit ont été discutés dans un atelier stratégique par une quarantaine de représentants du Ministère et de la PNB (avec une forte représentation des niveaux territoriaux) afin de permettre le dégagement d'un projet de lettre de politique générale de sécurité/secteur police. Cet événement a

été facilité par la Police fédérale belge et par des collègues de la communauté internationale. Le ministre a déjà confirmé que les onze axes prioritaires dégagés constituent la base d'une lettre de politique sur les réformes clés à mettre en œuvre dans les cinq années à venir. Jusqu'à maintenant, on pouvait difficilement faire référence à une politique sectorielle de sécurité interne.

**Encadré 2:**

**les axes stratégiques ressortant de la lettre de politique et des ateliers thématiques du séminaire stratégique (juillet 2009)**

La lettre de politique se veut 'une feuille de route' pour la PNB durant les cinq prochaines années. Elle fixe aussi onze axes prioritaires qui incluent des initiatives urgentes pour améliorer l'organisation de la police et son fonctionnement « afin qu'elle puisse remplir pleinement ses missions principales ». La gestion du changement doit être prise en compte par le MSP en tenant compte et avec l'ensemble de ses partenaires (internes et externes). Le processus de changement concerne les domaines identifiés au travers des onze axes prioritaires.

Les choix stratégiques de l'intervention ont été faits en corrélation avec les axes prioritaires qui ne sont pas toujours du même ordre ou équivalents, raison pour laquelle une approche globale a été priorisée de manière à tous les intégrer dans les 6 résultats. Le tableau ci-dessous explicite cet aspect.

	<b>Axes prioritaires</b>	<b>Choix stratégiques de l'intervention et résultats</b>
1	les lignes de commandement opérationnel et l'organisation de la PNB : optimiser les lignes de commandement opérationnel et mettant en œuvre le principe de l'organisation territoriale (avec une identification des missions de chaque niveau : poste, province, région et direction générale) en mettant l'accent sur le poste de police	Il convient de travailler sur la structure et le fonctionnement de la police ce qui se réalise au travers de R1 et R2, mais également sur les processus via R5
2	la démilitarisation de la PNB (style, leadership et un 'dé-casernement' progressif)	Pour y parvenir l'accent est mis sur le fonctionnement des postes de police (via R1) ainsi que sur la gestion des RH (via R5)
3	le bien-être : prioriser des problématiques comme le ravitaillement en vivres, le droit au logement, la communication interne	Cet axe identifié comme « le bien-être » ne peut pas être ou se traduire en actions spécifiques mais sera une conséquence du projet
4	la politique d'intégrité : « l'intégrité constitue une valeur essentielle pour établir une relation de confiance entre la police et la population »	L'ensemble des résultats est concerné car ils contribuent et visent la réalisation du plan national de sécurité. Ce plan reprend les grands principes qui permettent d'y arriver et disposer d'une politique d'intégrité est un des grands principes.

5	la communication : assurer une communication interne et externe afin de renforcer la confiance de la population dans sa police	Cela se décline spécifiquement au travers de R4 : politique globale de communication
6	le concept de gestion négociée de l'espace public : l'intervention de la police sur la voie publique doit s'opérer dans la philosophie d'une police de proximité. A cet effet, la mission du maintien et du rétablissement de l'ordre public doit être explicitée, des scénarii, des techniques et des tactiques d'intervention développés et un équipement approprié doit être disponible	Cet axe sera pris en considération au travers de R1, R2 et R3 car le maintien de l'ordre est considéré comme une fonctionnalité de base pour une police moderne.
7	les processus clés doivent être optimisés : le processus financier, le cycle d'information opérationnel lié aux événements judiciaires et d'ordre public, améliorer la chaîne logistique, la gestion des ressources humaines et le cycle d'information 'personnel'	Le R5 y contribuera pleinement vu qu'il vise à mettre en place un processus de changements par rapport aux processus clés.
8	le genre : encourager les femmes à rejoindre la PNB et s'assurer de leur intégration optimale	Via le processus de changement (R5) et plus spécifiquement au travers de la composante ressources humaines.
9	la formation : développer et dispenser les formations de base, spécialisée, en cours d'emploi et préalable à la retraite	Le R3 s'y attèlera car il vise la professionnalisation de la police au travers de la mise en place d'un système de formation pour l'ensemble de la police.
10	une charte sur la 'vision de la PNB' – et un plan stratégique de développement (PSS) : un tel plan sectoriel 'police' est complété par un cycle stratégique pour en assurer le suivi	Via R5 où le service de police est géré suivant une vision du changement ce qui implique de définir un certain nombre d'éléments dont une charte, un plan stratégique de développement (PSS).
11	le poste de police : les postes jouent un rôle de pivot dans la mise en œuvre d'une police moderne et de proximité (comme poste d'accueil, les contacts avec les citoyens confrontés à maints conflits et sources d'insécurité, etc.	L'application du concept de police de proximité au niveau des postes (R1) et le fait d'assurer les activités de deuxième ligne au niveau des commissariats provinciaux (R2) permet de prendre en compte cette dernière axe ;

## **2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

### **2.1 HISTORIQUE ET DYNAMIQUES DE LA COOPERATION AVEC LA POLICE DU BURUNDI**

Le projet belge « Appui à la formation de la PNB » (BDI0402301) met en œuvre un programme de « formation en cours d'emploi » pour appuyer l'intégration de toute la police nationale du Burundi, ainsi que pour renforcer les attitudes et aptitudes de base de la police. D'autres acteurs externes, notamment les Pays-Bas, sont aussi venus en appui aux centres de formation, à la communication (moyens de transmission), aux transports et au développement par la police du Burundi d'une stratégie à long terme (Plan Stratégique 2007-2017). Des projets plus ponctuels ont été développés dans le cadre du Protocole d'Entente<sup>1</sup> entre le Burundi et les Pays-Bas. Il s'agit de projet comme le recensement de la police burundaise (financé par les Pays Bas et exécuté en collaboration avec le *International Centre for Transitional Justice*). Ce projet illustre bien le potentiel existant pour créer des synergies fructueuses entre partenaires multiples (externes et internes). Le résultat de ce projet devient une composante essentielle pour les processus de renforcement de la gestion des ressources humaines, le développement d'une stratégie et des plans opérationnels de formation et d'affectation, etc. Les Pays Bas ont ainsi ouvert une nouvelle piste de collaboration avec la police du Burundi et la Belgique. Afin d'optimiser et d'harmoniser leurs contributions, ils se sont mis d'accord sur une coopération harmonisée et stratégique dans le cadre du présent projet de professionnalisation de la police du Burundi.

Grâce à cette coopération, la base de confiance entre les partenaires burundais et les partenaires extérieurs se trouve renforcée. La connaissance des points forts et des points faibles des uns et des autres, et les défis auxquels la police est confrontée, ont pu être approfondis lors de cette collaboration, à tel point que la Police fédérale belge a été invitée à auditer son partenaire burundais fin 2008. Le Rapport final « Audit de la Police nationale du Burundi » (janvier 2009) a inspiré un atelier stratégique visant la formulation d'un projet de lettre de politique générale de sécurité/secteur police du Ministre de la Sécurité publique. Les onze axes stratégiques de l'atelier et de la Lettre de politique serviront de fil conducteur au présent dossier et pour le projet qui sera mené conjointement par la police burundaise, les Pays Bas et la Belgique<sup>2</sup>.

En dépit des efforts de ces cinq dernières années dans le domaine de la coopération avec les forces de sécurité, il importe d'attirer l'attention sur les « obstacles à surmonter (...) pour éclaircir, simplifier et surtout rendre plus efficaces les mécanismes de coordination »<sup>3</sup> (voir Pt. 2.3).

### **2.2 VERS UNE APPROCHE ET UN APPUI PLUS STRATEGIQUE**

Ainsi, le nouveau projet vise à renforcer la capacité institutionnelle de la police burundaise afin qu'elle puisse mieux identifier et exécuter ses fonctions d'une police moderne et de proximité au service de la population. Un principe de base est de stimuler une interaction entre les divers niveaux (central, provincial et communal) qui répond aux demandes par des meilleures prestations entre services, unités territoriales ou personnes qui sont impliquées dans les activités de pilotage.

---

<sup>1</sup> Mémoire d'entente

<sup>2</sup> D'autres partenaires extérieurs (comme le BINUB, la France, etc.) ont été invités à maintes reprises à contribuer à des réflexions stratégiques et autres.

<sup>3</sup> « La Réforme du Secteur de la Sécurité au Burundi », ICTJ,

En renforçant les capacités de gestion et de planification, le projet de professionnalisation veut susciter des dynamiques au sein de la police du bas vers le haut, et du niveau central et provincial vers le niveau communal.

Le projet renforcera les processus clés suivants tout en prévoyant des mesures d'accompagnement pour leur mise en œuvre :

- le développement du Plan sectoriel de sécurité (PSS)<sup>4</sup> et son cycle de gestion<sup>5</sup> ;
- la gestion des ressources humaines ;
- l'affectation du personnel ;
- les systèmes de gestion en matière logistique ;
- l'information opérationnelle ;
- la gestion financière.

En ce qui concerne la formation, il faut faire la distinction avec le premier projet belge d'appui à la formation de la PNB. Le volet de formation du premier projet a été conçu de manière modulaire et vise une « formation en cours d'emploi ». L'aspect formation au sein du projet de professionnalisation est plus stratégique et s'intéresse davantage à des systèmes en régime qui tiendront compte des difficultés d'une organisation confrontée à une société en changement. A court et à moyen termes, il conviendra dès lors de trouver des solutions qui renforceront les processus clés dans ce trajet vers une police moderne, républicaine, professionnelle et proche du citoyen. Compte tenu des expériences et des leçons que la Belgique, les Pays-Bas et d'autres bailleurs de fonds et acteurs externes ont tiré de leur coopération avec cette nouvelle police depuis 2004, le projet ciblera davantage ces axes et ces acteurs au sein de la police burundaise qui dans leur ensemble pourront générer un système de formation à mesure des besoins de la police du Burundi. Pareillement, le partenariat avec des acteurs comme la Police fédérale belge sera renforcé.

De plus, il ne suffira pas de renforcer les capacités au sein de la police seulement. Afin d'appliquer les principes, les engagements et les bonnes pratiques de la coopération au développement dans des situations post-conflit et de fragilité, le présent projet veut créer ou renforcer des synergies avec des partenaires ou des acteurs externes à la police. Les trois catégories d'acteurs avec lesquelles ces synergies pourraient s'approfondir sont:

- la coopération avec d'autres Ministères burundais comme ceux de la Justice, de la Décentralisation, de la Fonction publique, du Budget et des Finances,

---

<sup>4</sup> La notion de Plan sectoriel de sécurité (PSS) a été choisie lors du séminaire stratégique à Bujumbura en juillet 2009 pour le différencier d'autres terminologies déjà utilisées au Burundi. Il s'agit d'un plan global sur les priorités en matière de sécurité et du fonctionnement du Ministère de la Sécurité publique et de la planification des activités à réaliser par la police nationale du Burundi et des autres services, qui dépendent du MSP. Lors de la séance de clôture du séminaire en date du 10-07-2009 le Ministre de la Sécurité publique a précisé que les axes stratégiques issus de la Lettre de politique seront déterminantes pour les cinq années à venir. Le rapport d'audit de la PNB (janvier 2009) propose des approches possibles pour un PSS. De même une approche se basant sur des objectifs stratégiques et opérationnels nécessitent la mise au point d'une méthode de gestion et de suivi pour le MSP et les différentes entités de la police qu'on appellera le cycle de gestion.

<sup>5</sup> Cycle de gestion : il s'agit du cycle qui accompagne l'opérationnalisation et la mise en œuvre du plan sectoriel de sécurité (qui est lui-même la traduction de la note politique). En effet, la police essaie de mettre en lien l'ensemble des activités avec la stratégie qui a été définie au travers du plan sectoriel de sécurité qui couvre généralement une période de 4 à 5 années selon les pays (durée de la mise en œuvre). Le cycle de gestion se définit avec un chronogramme, un budget, moyen nécessaire RH, etc. en lien avec les activités programmées et en permet le suivi. Des mesures d'accompagnement sont généralement nécessaires, p.ex. la publication du plan, la communication interne et externe, des formations pour les hauts-cadres, la mise au point de procédures, l'utilisation par rapport au planning pluriannuel des investissements, ..., l'édition d'un rapport annuel avec les résultats, etc.

- l'appui au renforcement des capacités et du travail de vigilance ou de sensibilisation des acteurs non étatiques (ONG spécialisées, observatoires et media indépendants, etc.) et l'appui aux institutions étatiques de « checks and balances » (la demande du Parlement, ou les contrôles par la Cour des Comptes, etc.),
- et une approche proactive pour renforcer les synergies avec d'autres interventions externes auprès de la police burundaise (famille ONU, bailleurs de fonds, autres partenaires Sud-Sud comme l'Egypte, l'Afrique du Sud, etc.).

## **2.3 STRUCTURES DE COOPERATION ENTRE LE BURUNDI ET SES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS**

En ce qui concerne la coopération entre gouvernement et partenaires techniques et financiers sur les questions de sécurité, le *Groupe de Suivi et d'Evaluation du Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix* ('*Groupe Sectoriel*') et notamment sa *Cellule mixte de Coordination de la Coopération internationale du Secteur de la Sécurité publique* ('*Cellule Mixte*') jouent un rôle important dans la coordination dans le secteur de la sécurité.

Le *Groupe de Suivi et d'Evaluation du Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix* ('*Groupe Sectoriel*') est l'instrument de partenariat entre le gouvernement et la Commission des Nations Unies de Consolidation de la Paix. Le groupe sectoriel sécurité est coprésidé par le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants et les Nations Unies.

La *Cellule mixte de Coordination de la Coopération internationale du Secteur de la Sécurité publique* ('*Cellule Mixte*') a été créée au sein du *Groupe de Suivi et d'Evaluation du Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix*. Le Ministère de la Sécurité publique en assure la présidence, avec les Pays-Bas dans le rôle de co-président. La cellule mixte a pour objectifs notamment d'assurer une plus grande complémentarité et une bonne articulation des diverses initiatives d'appui dans les multiples domaines de la sécurité, de valider les travaux des groupes de travail techniques et sectoriels et de mettre à jour la matrice des actions de coopération.

Les interventions extérieures en appui aux partenaires burundais sont nombreuses et nécessitent de disposer d'un cadre de concertation et de coordination fonctionnel afin d'éviter des interventions fragmentées et peu stratégiques. Une analyse indépendante du fonctionnement de la Commission de Consolidation de la Paix, faite à la demande de la Mission Permanente danoise auprès des Nations Unies, souligne la nécessité de mobiliser des ressources qui s'encadre dans une planification stratégique, soit accompagné d'un appui au processus de priorisation et d'une analyse des synergies potentielles. Ceci devrait par conséquent créer des conditions pour permettre une division du travail et des responsabilités entre les acteurs externes qui devraient être pactisées plus systématiquement<sup>6</sup>. Le but étant bien d'augmenter l'efficacité de l'aide par une meilleure concertation, coordination et harmonisation.

Soulignons également la lourde tâche à laquelle s'attèlent les autorités burundaises vu les défis quotidiens auxquels ils doivent faire face avec la consolidation d'une institution de quelques 19 000 policiers. Dans de telles circonstances, l'appropriation de la concertation et de la coordination devient très exigeante vu les multiples acteurs internationaux (Etats-Unis, Canada, Chine, Egypte, Maroc, Russie, Suisse, Soudan, etc.).

---

<sup>6</sup> « Taking Stock, Looking Forward : A Strategic Review of the Peacebuilding Commission », analyse indépendante réalisée par le Centre international de coopération de l'Université de New York et l'International Peace Institute, avril 2008

## 2.4 VERS UN PARTENARIAT TRIPARTITE DANS LA REFORME POLICIERE AU BURUNDI

Les Pays-Bas et la Belgique se sont rapprochés pour renforcer, harmoniser et rendre plus stratégiques leurs partenariats respectifs avec la police burundaise<sup>7</sup>. Dans le cas des Pays-Bas, cette approche fait partie intégrale de leur appui au développement du secteur de la sécurité au Burundi. En ce qui concerne le volet de la police, les Pays-Bas et le Burundi se sont mis d'accord sur un Protocole d'entente (mémoire) couvrant aussi des actions en appui au parlement, à la société civile et à la police burundaise. Leur appui plus stratégique à la professionnalisation de la police via la CTB s'inscrit aussi dans le cadre de ce mémoire. Les éléments du dialogue politique entre le Burundi et les Pays-Bas concernant les principes de base de la coopération au 'développement du secteur de sécurité' y sont également stipulés.

La Belgique quant à elle appuie divers acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux actifs dans le domaine de la justice, de la sécurité, de la décentralisation, de la bonne gouvernance et/ou des droits de l'homme. Depuis 2006, elle s'est engagée dans un projet d'appui à la formation de la PNB en partenariat avec la Police fédérale belge. Ce projet sera prolongé jusqu'en 2011. D'autres interventions (financées sous d'autres allocations de base budgétaires) ont bénéficié d'appui afin de renforcer l'efficacité de ce programme de formation. Le Programme Indicatif de Coopération 2007-2009 (adopté le 27 octobre 2006) fait également référence à l'importance de la professionnalisation des corps de police et de la continuité et de la cohérence de l'appui extérieur : « L'appui de la coopération belgo-burundais au secteur de la sécurité s'inscrit dans la continuité de l'appui en cours apporté à la formation des moyens logistiques et matériels aux corps de la PNB. Il devra cependant s'adapter au plan sectoriel du Ministère de la Sécurité publique (Ministère de tutelle de la police) en cours de finalisation ». Bien qu'on ne dispose pas encore du plan sectoriel tel quel, on peut néanmoins souligner que la coopération et le partenariat se sont approfondis et professionnalisés.

Graduellement, la coopération multi-acteurs a fini par se concrétiser via un partenariat tripartite en appui à la professionnalisation de la police burundaise. Toutefois, d'autres acteurs externes sont encore actifs dans les domaines touchant de manière plus ponctuelle à cette professionnalisation, notamment l'Allemagne (construction de postes de police), la France (construction de l'Institut supérieur de police, aide à l'ingénierie de formation pour les officiers), la CE (construction de postes de police et appui à la planification stratégique sur la base de l'audit) et le BINUB. Ces éléments sont pris en considération lors de la formulation de la présente intervention.

Bien qu'on est encore loin d'une *Sector Wide Approach (SWAP)*, ce partenariat tripartite peut renforcer d'une part les mécanismes de concertation/coordination existant, mais aussi d'autre part la capacité du partenaire burundais à développer des stratégies et des plans d'actions plus cohérents, à s'approprier davantage le processus de transformation et les appuis de la communauté internationale.

Simultanément, ce partenariat vise à inciter et à inviter la communauté internationale à s'harmoniser avec les stratégies et les systèmes émergents et à s'y aligner.

---

<sup>7</sup> Quatre bailleurs de fonds (Angleterre, Belgique, France et les Pays-Bas) ont essayé en 2004 – après le Forum des Partenaires au développement du Burundi à Bruxelles – de mettre en route un partenariat en appui de la réforme du secteur de la sécurité au Burundi.

### **3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

Après une phase après-guerre de stabilisation et d'harmonisation de la police, il est grand temps d'appuyer les efforts visant sa transformation et sa professionnalisation. Les quelques 130 postes de police (et une dizaine de postes frontaliers) sont dotés de la majorité des effectifs de la police. Néanmoins, ils disposent de peu de moyens et se voient confrontés et affaiblis au bout de la chaîne par maints dysfonctionnements. Les remarques formulées lors de l'atelier sur le projet de lettre de politique générale de sécurité, portaient surtout sur un manque de clarté en ce qui concerne les missions et les fonctions de base d'un poste de police, la culture de commandement du haut vers le bas, le manque de gestion des ressources humaines, le manque de moyens et de systèmes de communication, le manque de formation, de ressources, d'approvisionnement, de transport et de logement. La déconcentration du personnel vers les postes de police n'a pas encore été suivie d'un accompagnement des moyens matériels, ni d'un encadrement performant. Leur fonctionnement est encore alourdi par la complexité et les subdivisions dans la structure de la PNB. Ces mêmes subdivisions faisant obstacle à ce que les services d'appui spécialisé ou bien le niveau du Commissariat provincial puisse réellement venir en appui au niveau local.

Cependant l'audit réalisé en 2008 et les expériences de coopération multi-acteurs des dernières cinq années ont relevé qu'il existe une base d'aptitudes et d'attitudes (c'est-à-dire une certaine masse critique), une certaine culture légaliste et régaliennne (aussi faible qu'elle soit), et une volonté de saisir des opportunités pour explorer les possibilités et s'attaquer aux défis, entre autres avec des partenaires technique et financier. En plus, il y a des opportunités pour créer ou pour renforcer les synergies avec des projets existants ou planifiés de la CTB (décentralisation, justice, société civile, etc.), des Pays Bas (dans le contexte de la mise en œuvre du Memo d'entente 2009-2011), et des interventions des autres partenaires externes.

#### **3.1 OBJECTIF GENERAL**

**La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population**

#### **3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE**

**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**

#### **3.3 RESULTATS ATTENDUS**

Pour réaliser cet objectif spécifique, le projet développera des activités dans **six domaines de résultats**, notamment :

**Résultat 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes**

**Résultat 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux**

**Résultat 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police**

**Résultat 4 : Une politique de communication globale est appliquée**

**Résultat 5 : Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés**

**Résultat 6 : La recherche de synergies avec d'autres projets (justice, décentralisation,...) sera renforcée et les expériences de l'intervention seront capitalisées**

## **3.4 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE**

### **L'approche envisagée**

L'approche envisagée dans les six domaines de résultat, privilégie une implication de diverses composantes dans les différentes directions générales et à différents niveaux territoriaux. Ainsi, le projet veut éviter de s'enfermer en ayant qu'un seul point d'ancrage. Il veut davantage impliquer et renforcer un groupe de personnes ressources<sup>8</sup> et 'propriétaires de processus'<sup>9</sup>.

#### **Les personnes ressources**

Les personnes ressources seront des interlocuteurs pivots dans la police. Les initiatives axées sur le renforcement des capacités seront principalement dirigées vers elles. Elles seront sélectionnées au sein de la police (sauf en cas de lacunes) pour permettre aux propriétaires de processus de continuer à assumer leurs responsabilités principales. Dans le cadre du développement d'une stratégie de formation (résultat 3) et de la gestion des ressources humaines (résultat 5) une méthodologie doit être mise en place pour encadrer et appuyer ces personnes ressources afin qu'un certain nombre puisse devenir *formateur* lors de la phase de multiplication.

#### **Les propriétaires de processus**

Les propriétaires de processus sont considérés comme les responsables des différents processus de changement au sein des divers services de la police dans le cadre de la professionnalisation. Vu les changements fréquents dans l'organigramme de la police et un certain degré de 'nervosité institutionnelle' autour des rôles, fonctions, responsabilités, pouvoirs et moyens, une formule a été développée qui permet d'ancrer le projet d'une manière équilibrée dans la Direction Générale de la Coordination et des Opérations, la Direction Générale de la PNB et dans les autres directions générales du MSP.

---

<sup>8</sup> Les personnes ressources sont des personnes, qui disposent de certaines compétences par rapport à la matière, qui nous intéresse. Il s'agira donc de les repérer au sein de l'organisation (ou en dehors) et en accord avec les autorités de garantir leur disponibilité au profit du (des) projet(s). Ainsi pour le processus logistique on cherchera des policiers ayant acquis une expérience dans ce domaine, même si entretemps ils ont changé de fonction, etc.

<sup>9</sup> Les « propriétaires de processus » sont des personnes, qui occupent une fonction de responsabilité. Ainsi un « chef de poste » sera responsable du bon fonctionnement de son poste et fera exécuter les différents règlements et procédures existants ; pour ce qui est des fonctionnalités de base vis-à-vis la population, il sera considéré comme propriétaire de processus. A tous les échelons dans la structure on aura donc des propriétaires de processus, qui de par leur autorité ou leur fonction doivent prendre des responsabilités (ceci impliquera par exemple le développement d'une nouvelle approche par rapport au « leadership », etc.).

## **La méthodologie- phases expérimentation/multiplication**

Le projet ne peut pas couvrir tout le terrain, ni tous les domaines d'une professionnalisation. Le choix d'une approche incrémentale (graduelle) peut contribuer au développement des stratégies, plans opérationnels et activités qui sont à la hauteur des besoins, capacités et moyens disponibles.

En effet, on passera d'une première phase d'expérimentation au niveau de quelques postes (dans quelques provinces) vers une implémentation globale : via un système de "tâche d'huile" et la mise en place de réseaux de personnes ressources. Ces personnes ressources seront la cheville ouvrière de la mise en place de la phase de multiplication. Pour le résultat 1 (le poste) comme pour le résultat 2 (la province) on expérimentera d'abord dans un nombre limité de postes de police et parallèlement avec les provinces concernées afin de tester au mieux les différents concepts développés par rapport aux activités de base d'une police de proximité au Burundi et aux activités de deuxième ligne. En pratique, on identifiera quelques postes dans une même province. Le choix portera sur des lieux permettant de tester les différents concepts ; le mode de mise en place est expliqué infra au niveau des activités 1.2 et 1.3 pour les postes de police et au niveau des activités 2.2 et 2.3 pour le niveau provincial. Dès que les expérimentations permettent une validation des concepts, il importerait de lancer le plan de mise en œuvre et d'appliquer les nouvelles procédures dans l'ensemble des postes de police et dans toutes les provinces. Il est clair que le travail devra continuer afin de réaliser au mieux les objectifs à atteindre.

Le choix de passer par des 'expérimentations' ou des exercices de pilotage doit permettre de mieux déterminer les problèmes à résoudre et les pistes de travail, ainsi qu'à renforcer les capacités pour trouver des solutions pertinentes pour une police professionnelle et de proximité. De l'expérience du Projet *Appui à la*

*Formation de la PNB*, on retient qu'il faut garder une certaine flexibilité au projet et que les visites / consultations d'experts externes (en matières de police) peuvent avec l'organisation de séminaires, d'ateliers, ou du *coaching* plus ciblé amener des résultats intéressants. La Police fédérale belge met à la disposition de ce projet deux équivalents temps plein par an, et disponibilise une équipe de minimum 15 experts<sup>10</sup> (à définir /compléter en fonction des spécialités requises ou afin de remplacer certains départs), dont 8 ont déjà actuellement développé une expertise au Burundi. La PFB participera au développement d'une base de données d'expertises interne et externe.

L'approche suivie pour chaque domaine de résultat sera adaptée aux spécificités du résultat et des activités qui en découlent. Toutefois une base commune existera au niveau de l'approche dont les étapes sont exposés ci-après :

- Accompagnement d'experts identifiés par le projet : au début ces experts proviennent en grande partie de la PFB qui cherchera à élargir la base d'expertise disponible et identifiera les accompagnements supplémentaires nécessaires.
- Séminaires stratégiques/thématiques : des ateliers ou séminaires seront organisés sur les principaux thèmes définis dans la lettre de politique. En fonction du thème et du groupe cible qui en découle, des ateliers satellites pourront être mis en place afin de déconcentrer et de faciliter une participation équilibrée qui permettra de tenir compte des différents contextes géographiques du pays. On pourra ainsi aussi réaliser une plus grande intégration au niveau de la police territoriale (surtout aux niveaux communal et provincial où les postes de police et les commissariats de province seront impliqués dans l'identification des fonctions de base d'une police de proximité). Le séminaire initial recherchera la participation d'un ensemble des fonctions existantes afin de permettre l'identification (et sensibilisation) des personnes ressources et des propriétaires de processus. Une

---

<sup>10</sup> Les experts de la PFB seront mobilisés sur la base de ce qui est stipulé dans la lettre d'entente signée entre la police fédérale et la CTB

participation des acteurs externes pourrait être de mise (participation des administrateurs communaux dans le cas des postes de police, acteurs de la société civile au niveau provincial et au niveau central, etc.)

- Séminaire de suivi et/ou restitution : ces séminaires et ateliers amènent les animateurs et propriétaires de processus dans des sessions de travail pour restituer les conclusions, pour renforcer les capacités et pour développer un réseau des 'praticiens'.
- Multiplication : ce n'est que dans une phase ultérieure du projet c'est-à-dire après la phase pilotage que les expériences ou leçons pertinentes seront partagées selon un schéma de multiplication adapté aux besoins et aux moyens (c'est-à-dire en fonction des personnes ressources et moyens matériels disponibles). Au niveau du chronogramme, ceci est prévu pour certaines activités dans le courant de l'année 2.
- Intégration dans le processus de développement d'un « plan sectoriel de sécurité » (PSS<sup>11</sup>) : l'introduction d'une réelle approche stratégique et d'un cycle de gestion permettra d'intégrer graduellement les onze axes stratégiques (du projet de Lettre politique de juillet 2009) comme étant des priorités du Ministère de la Sécurité publique dans le plan sectoriel de sécurité. Une méthodologie sera développée afin de garantir une mise en œuvre conséquente de ces objectifs stratégiques et opérationnels. (voir également point 2.2 : cycle de gestion).

### **La question de contributions en matériel (connexes ou prévues dans Ise projets)**

L'intérêt pour les besoins en appui matériel n'a pas disparu dans le présent projet, malgré qu'on veuille surtout prendre en compte cette prise de conscience sur la nécessité de transformer la culture tout en renforçant simultanément les capacités humaines et institutionnelles. L'appui matériel (ou les investissements en moyens propres) sans plans stratégiques/opérationnels, ni mesures d'accompagnement est considérée comme trop éphémère.

Une partie des contributions du projet ou connexes à celui-ci consistera en dons de matériels adaptés aux missions, stratégies et plans de maintenance et provenant d'autres services de police (autres pays-bailleurs de fonds). Il conviendra au moins pour le matériel venant de Belgique d'éviter de disposer de matériel issu d'un don qui conviendrait aux besoins identifiés, mais qui resterait stocké en Belgique par faute de financement pour le transport. Parallèlement, rappelons qu'à ce stade, il n'est pas aisé de planifier quel serait le type de matériel disponible, ni la quantité ou l'état technique. Il conviendrait qu'un politique durable existe en la matière de politique de dons de manière à ce que ceux-ci répondent aux besoins identifiés.

Par mesure de sécurité le projet prévoit une ligne de crédit pour rendre le transport des dons de matériel possibles.

### **Résultat 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes**

Le gouvernement burundais a exprimé et confirmé son appui à une politique de police proche du citoyen. A l'heure actuelle, il n'y a pas encore un concept stratégique et consensuel, ni de plan de mise en œuvre d'une police de proximité correspondant au contexte et aux besoins du Burundi et de son peuple dont la majorité vit sur les collines dans des conditions socio-économiques

---

<sup>11</sup> Cycle de gestion : il s'agit du cycle qui accompagne l'opérationnalisation et la mise en œuvre du plan sectoriel de sécurité (qui est lui-même la traduction de la note politique).

extrêmement pénibles. La police burundaise est jeune et se voit confrontée à d'énormes défis, tels que les effectifs élevés et le manque criant d'expériences, de capacités et de moyens de fonctionnement.

Jusqu'à maintenant les opportunités d'engagement au niveau communal n'ont ni été étudiées ni explorées. En fait, le processus inachevé de la décentralisation politique et administrative – ainsi que l'articulation et la division des responsabilités – doivent être mieux compris car essentiels dans le contexte du Burundi et un élément charnière pour la suite.

Les activités suivantes doivent renforcer le niveau du poste de police (en commençant par un diagnostic des capacités, moyens et fonctions de base à ce niveau proche de la population) et en faire la pierre angulaire de la professionnalisation envisagée dans les stratégies, les lois et les décrets. Il est envisagé de bénéficier des expériences et des résultats du projet en appui à la décentralisation<sup>12</sup> (province de Cibitoke), mais aussi du projet de recensement de la police (appuyé par les Pays Bas), et des synergies avec d'autres activités au sein du présent projet qui visent l'amélioration du bien-être des agents de police, leur affectation, leur encadrement, et leur formation.

### **Activité 1.1 : Appuyer le développement du concept stratégique de police de proximité**

La décision d'impliquer les postes de police à part entière dans le processus de transformation vers une police de proximité est un élément clé qui risque de rester lettre morte si cette politique n'est pas traduite dans un plan stratégique et réaliste. Ce processus issu d'en bas sera mené par un travail participatif et cohérent à partir d'une sélection de postes de police.

#### **Description des sous-activités :**

Les principes de déconcentration vers une police de proximité ne sont pas encore traduits en un concept stratégique, ni en plans opérationnels. Grâce à toute une série d'exercices participatifs (séminaires, ateliers, diagnostics, etc.) avec les multiples acteurs concernés (surtout les chefs de poste, mais aussi des personnes ressources au sein du MSP/PNB et autres institutions ou organisations non gouvernementales concernées<sup>13</sup>) on envisage les sous-activités suivantes :

- **Déterminer le « concept » de poste de police pour le Burundi**

Un concept de poste de police devrait être développé, basé sur une meilleure compréhension des principaux acteurs, des défis sécuritaires et des conflits à prévenir ou à gérer au niveau de la commune/colline.

- **Définir les tâches clés (fonctionnalités de base) d'une police de proximité pour le Burundi**

Le concept de poste de police au niveau communal aidera à déterminer les priorités et à identifier les tâches clés. On pourra en déduire le modèle de police de proximité, qui convient pour la population du Burundi.

- **Identifier le matériel essentiel**

---

<sup>12</sup> La 'lettre de politique générale de sécurité/secteur police' (version 20 juillet 2009) fait aussi référence à la lettre politique de décentralisation qui précise notamment le rôle de l'autorité communale et collinaire dans l'organisation de la sécurité au niveau local

<sup>13</sup> Lors de ses activités, le projet visera à bénéficier des expériences des ONG spécialisées, des projets de décentralisation ou de réforme de la justice, etc.

En général, dans un contexte de manque de moyens affectant le bien-être du personnel et le fonctionnement au niveau du poste de police et des « positions »<sup>14</sup>, il est extrêmement difficile de prioriser. Trop souvent, la combinaison d'un manque de systèmes et de la fragmentation au niveau de l'offre de la communauté internationale ne contribue guère au développement de systèmes et de capacités de planification et de priorisation. Loin de faire rêver d'un modèle théorique de poste de police idéal, cet exercice de priorisation devra correspondre aux réalités du terrain, aux tâches clés et au concept de poste de police.

- **Définir le profil du chef de poste et de son personnel, notamment les aspects quantitatifs et qualitatifs**

### **Activité 1.2 : Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases**

Les systèmes, les procédures, les ressources humaines et les moyens disponibles (tant au niveau central que dans les 130 postes communaux, les 17 provinces et les 5 régions) ne permettent pas une transformation immédiate et profonde vers une police de proximité sur tout le territoire du Burundi. A partir de ce constat, le projet met en avant une approche en phases favorisant la collaboration avec une sélection de postes de police motivés et/ou de postes stratégiques (synergies avec expériences réalisées dans d'autres projets, type de poste de police, type de problèmes ou d'opportunités, etc.). Ainsi par exemple, on propose un poste frontalier comme variante du poste classique. De même on devra identifier les spécificités d'un poste de police en milieu rural et urbain.

#### **Description de l'activité**

La sélection des postes dans lesquels débutera ce travail de pilotage et d'expérimentation se fera sur la base d'un atelier général portant sur le concept d'une police de proximité pour le Burundi. Lors de cet atelier, les chefs de poste, les services ou directions clés, les Commissaires provinciaux et les personnes ressources peuvent engager le dialogue sur les différents composants du projet et sur la confection d'une approche d'appui au plan de mise en œuvre. Les chefs de poste seront invités à se prononcer sur leur intérêt et motivation à animer la phase du pilotage. Il va de soi qu'il faudra un certain travail en parallèle dans le choix des provinces-pilotes et qu'on ne pourra choisir une certaine province si on ne prend pas en compte de postes de cette même province, qui participent au projet pilote et vice versa.

### **Activité 1.3 : Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans les postes de police**

#### **Description des sous-activités :**

- **Mise en œuvre en phases successives grâce à une approche d'expérimentation sur le terrain**

Une phase d'expérimentation est nécessaire, car les moyens physiques et la capacité humaine sont pour l'instant trop restreints pour développer et dérouler un plan ambitieux pour tous les postes de police de manière simultanée.

- **Appui à une formation spécifique pour les « personnes ressource »**

---

<sup>14</sup> Terme emprunté au jargon militaire pour référer aux agents de police postés sur les collines (parfois logés sous une tente, et plus souvent moins)

Pour éviter que les chefs de poste<sup>15</sup> participant au pilotage ne soient trop dérangés dans leurs tâches clés, des *personnes ressources*<sup>16</sup> seront formées pour être mises à la hauteur de leurs tâches d'appui aux chefs de poste et au processus d'expérimentation et d'apprentissage.

Cette catégorie de personnes ressource ou d'*animateurs* au niveau communal (et provincial) sera essentielle pour faciliter le processus de changement. Il faudra engager des personnes ressources au profil adapté. Des mécanismes d'appui doivent être envisagés afin d'inciter et de mobiliser ces personnes ressources au sein de la police, ayant les aptitudes et qualifications requises.

La formation spécifique inclura des aspects didactiques et sur les capacités de planification, de facilitation, de gestion financière et de suivi et d'évaluation.

- **Monitoring de l'évolution du projet sur le terrain et mise en place d'un système d'auto-évaluation via un réseau de « personnes ressource ».**

Une attention particulière sera accordée au suivi et à l'auto-évaluation. Des leçons devront être tirées de cette expérimentation afin d'en faire bénéficier la phase suivante. Ce n'est qu'après la validation des résultats par la PNB/MSP que ces premières expériences pourront faire tâche d'huile à une échelle plus large.

#### **Activité 1.4 : Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels**

Les besoins matériels au niveau du poste de police sont énormes, tandis que les moyens budgétaires sont restreints. Les chefs de police sont confrontés à de nombreuses contraintes matérielles qui nuisent à la mise en œuvre de leurs missions : manque de moyens de communication et de transport, insuffisance des infrastructures, ruptures dans l'approvisionnement en vivres, absence totale d'autonomie financière, etc.

L'appui à la planification, à la gestion des ressources (financières et autres, issues de dons ou du propre budget de la police) et au suivi et monitoring devra résulter dans une planification, une priorisation et une gestion plus performante des ressources internes et externes à ce niveau.

##### **Description des sous-activités :**

- **Cataloguer et prioriser les besoins matériels dans le cadre d'une police de proximité**  
Ces priorités peuvent porter sur le bien-être des policiers, mais aussi sur leurs tâches clés ou sur la visibilité d'un poste de police proche du citoyen et à son service
- **Renforcement des capacités de gestion financière au niveau décentralisé (voir point suivant)**
- **Réorienter certains crédits de la police afin de doter le poste de police d'un budget de fonctionnement pour l'entretien et les menues dépenses.**

Il s'agira de sensibiliser les autorités burundaises afin de doter les postes de police. Mais le projet prévoit également un budget restreint pour quelques aspects du fonctionnement des

---

<sup>15</sup> Néanmoins c'est le « chef de poste », qui doit réellement appuyer et utiliser le concept de police de proximité. En régime la dynamique d'une police de proximité est soutenue par le chef de poste et par son personnel. Le rôle des personnes ressources servira essentiellement pour la première phase ; ensuite ils devront rentrer dans les structures de l'organisation.

<sup>16</sup> Il faudra éviter la création d'une nouvelle catégorie de gens ayant droit à toutes sortes de privilèges; on devra donc bien réfléchir comment mettre en valeur cette fonction temporaire et d'en tenir compte dans le nouveau système de « gestion des ressources humaines » (gestion de la carrière, système d'évaluation du personnel, ...)

postes de police impliqués dans le pilotage. Ainsi, le projet introduit un élément d'« apprentissage par l'action » en préparant le terrain pour une gestion financière décentralisée vers les postes de police à partir du niveau central. Comme on verra plus loin ces capacités de gestion financières peuvent fonctionner comme levier dans le processus interministériel entre Ministère de Sécurité publique et Ministère des Finances en appui d'une planification et gestion financière plus décentralisée et performante (voir activité 5.5).

## **Résultat 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux**

L'audit des différents domaines de fonctionnement policier met en évidence que les réformes au sein de la police ne visent pas encore les missions et les fonctionnalités de base d'une police de proximité. L'audit constate que le niveau provincial – qui joue un rôle non négligeable sur le plan opérationnel - pourrait et devrait jouer un rôle plus important en tant qu' « unité de deuxième ligne et d'appui » par rapport aux postes de police communaux. Cet échelon intermédiaire entre le niveau central, régional et communal présente plusieurs avantages. La police provinciale dispose d'un accès aux partenaires externes à la police sur le plan administratif (administrateurs communaux et provinciaux) et judiciaire. Dans certaines provinces, la police a commencé à établir des relations fonctionnelles avec des ONG spécialisées, notamment dans le domaine de la formation de la police judiciaire. C'est aussi à ce niveau que des bailleurs de fonds comme la CTB et la CE sont actifs, par exemple dans des secteurs « avoisinant » comme la justice ou la décentralisation. Ces domaines de coopération peuvent être exploités pour renforcer les synergies.

Le Commissariat provincial pourra aussi devenir un carrefour d'information et de communication, un niveau où pourront être organisées des recherches judiciaires plus spécialisées. Les principales prisons du pays se trouvent dans les capitales de province. La police pénitentiaire assure la gestion de la sécurisation et du transport des prisonniers.

Néanmoins, le niveau du commissariat provincial ne joue actuellement aucun rôle actif en appui aux postes communaux. Les commissariats principaux se heurtent à trop de contraintes sur le plan des structures et des opérations pour jouer ce rôle de manière efficace. Ainsi, le commissaire provincial se retrouve affaibli dans l'état actuel des choses et déresponsabilisé face aux sous-commissariats. Ceux-ci continuent à fonctionner d'une manière verticale et à implémenter leurs « missions sectorielles » (basé sur une approche révolue et se rapportant aux anciennes structures de 2005) de police de sécurité intérieure, police judiciaire, police pénitentiaire et police de l'air, des frontières et des étrangers. On constate que la mise en place de sous-commissariats dans les commissariats provinciaux (comme d'ailleurs les sous-postes dans les postes de police) a fortement compliqué les structures de commandement, car ces sous-commissariats continuent à rendre compte à l'ancienne hiérarchie des quatre piliers fonctionnels.

La Police judiciaire, au niveau du sous-commissariat de la province, ne rend guère de services aux postes de police. Ainsi, les quelques officiers de police judiciaire dans les postes de police communale restent dépourvus d'appui en deuxième ligne (appui spécialisé, laboratoire technique, casier judiciaire, etc.). Le niveau provincial pourrait aussi se charger de la coordination des enquêtes judiciaires. En général, il y a peu d'interaction entre les collègues de la police de sécurité intérieure au sein même du commissariat provincial. Le même problème se pose avec le dispatching des unités dites spécialisées, telles que la police de la sécurité routière et la recherche spécialisée en appui aux postes de police.

Les activités suivantes devraient contribuer au développement d'un « appui de deuxième ligne » au niveau provincial :

### **Activité 2.1 : Appuyer le développement du concept stratégique « activités de deuxième ligne » dans le cadre d'une police de proximité**

Les participants à l'atelier stratégique du projet de la lettre politique générale de sécurité attendent du Commissaire provincial un « commandement coopératif favorisant les initiatives des chefs de poste ». Même s'il y a une certaine prise de conscience de l'ampleur des problèmes et de la nécessité d'impliquer davantage ce niveau provincial pour renforcer les postes de police dans la définition et la mise en œuvre de la mission de police de proximité, une bonne compréhension d'un concept cohérent à ce niveau en appui d'une telle police fait défaut. Pour y arriver, et pour travailler en synergie avec le niveau poste de police, le concept stratégique d'« activités de deuxième ligne » doit être développé.

#### **Description des sous-activités (voir aussi postes de police)**

- **Définir les tâches clés à ce niveau**

Le projet envisage de diagnostiquer et de définir les tâches clés de « deuxième ligne » d'une manière participative. Une stratégie adaptée au niveau de deuxième ligne fixera les missions et les tâches, le rapportage et la gestion du processus de transformation.

- **Définir le matériel essentiel (voir aussi 1.1. )**

- **Définir le profil du commissaire provincial et de son personnel, notamment les aspects quantitatifs et qualitatifs ;**

- **Définir le budget de fonctionnement d'un commissariat provincial au Burundi.**

Il n'y a pas une gestion financière décentralisée au niveau provincial, ni de processus de planification et de budgétisation. Afin de créer les conditions d'une gestion financière, il importe de développer les capacités de planification budgétaire (en ligne avec la définition des tâches clés et le processus de priorisation au niveau du matériel).

### **Activité 2.2 : Appuyer au niveau provincial le développement du plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases**

Une approche réaliste, graduelle et séquencée au niveau provincial passe par une phase de développement d'un plan de mise en œuvre. Un nombre restreint de commissariats provinciaux sera identifié pour participer à une approche de pilotage/expérimentation. Le choix des provinces sera fait à partir des critères tels que l'appropriation au sein du commissariat, le type de commissariat, la faisabilité et la possibilité d'engager d'autres acteurs clés au niveau provincial. L'un des facteurs déterminants sera aussi le potentiel pour une interaction fructueuse des postes pilotes au niveau communal avec ceux du niveau provincial. Quelques commissariats provinciaux ont déjà travaillé avec des administrateurs communaux et provinciaux ou avec des ONG spécialisées, et parfois même directement avec des bailleurs de fonds. Le projet visera à bénéficier des expériences des uns et des autres, et contribuera à créer des synergies avec d'autres projets (entre autres les projets de la CTB dans le domaine de la décentralisation ou de la réforme de la justice dans la région centre ouest).

#### **Description**

Un plan de mise en œuvre sera développé qui rendra visible la trajectoire de la phase de pilotage. Ce plan présentera les opportunités et les défis, ainsi qu'une priorisation des besoins et un pronostic ou des scénarios de multiplication. Tout d'abord, une telle approche graduelle et en

phases devra initier et tester les propositions et les plans de changement au sein des commissariats provinciaux pilotes. Par conséquent, un plan de multiplication dans les autres provinces doit être développé. On estime que le niveau provincial pourra démarrer la mise en œuvre de certaines activités même si les postes de police font du surplace ou n'ont pas encore démarré.

### **Activité 2.3 : Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux dans leur fonction de deuxième ligne**

Les commissariats provinciaux se voient confrontés à une combinaison de défis : la complexité des structures, des procédures et des lignes de commandement, ainsi que la pénurie de personnel qualifié, d'infrastructures et de matériel. Il importe que le projet vienne en appui au plan de mise en œuvre dans les commissariats provinciaux participant à l'expérimentation. Ce plan identifiera aussi plusieurs projets d'accompagnement d'après une estimation des besoins, des priorités et des capacités. L'appui devra porter aussi sur la facilitation du dialogue et la coopération avec d'autres acteurs clés au niveau national, provincial et bien sûr communal.

#### **Description des sous-activités (voir aussi 1.3)**

- **Mise en œuvre progressive d'une structure de deuxième ligne dans les différents domaines d'activités attribués au niveau provincial**
- **Appui à une formation spécifique pour les « personnes ressource »**

Il importerait d'identifier le plus possible les « personnes ressource » au sein des structures provinciales afin d'optimiser l'ancrage et l'appropriation des processus clés les concernant. Une formation spécifique sera offerte aux commissaires provinciaux (*leadership adapté*), à certains cadres au niveau provincial et à certaines fonctions spécifiques importantes pour la mise en œuvre des missions de la police de proximité.
- **Monitoring de l'évolution du projet, coaching des « personnes ressource »**

La mise en place d'un système de suivi et d'auto-évaluation se fera grâce au coaching des « personnes ressource » et par les autres « propriétaires des processus clés » au niveau des postes et des services dépendant des commissariats provinciaux impliqués dans le pilotage.

### **Activité 2.4 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels**

En ligne avec l'approche et les principes de base du projet, quelques sous-activités seront identifiées lors du processus de conception du plan de mise en œuvre. Une mesure d'accompagnement inclura le renforcement graduel des capacités de planification, de gestion financière et de maintenance. Les commissariats provinciaux ne disposent pas de budget, ce qui pose problème en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, les infrastructures, la maintenance du charroi et de l'équipement, et même l'approvisionnement en vivres frais.

Ainsi on estime pouvoir ancrer davantage encore l'exercice de laboratoire dans les commissariats provinciaux pilotes par une formation ciblée et une expérimentation à l'aide d'actions concrètes ou par un appui matériel.

#### **Description des sous-activités**

- **Identification et priorisation des besoins matériels pour les activités en deuxième ligne dans le cadre d'une police de proximité**

Le renforcement des capacités en matière de planification et de gestion financière passe par une phase lors de laquelle sont fixées les priorités pour le fonctionnement de l'approche police de proximité.

En général, la police burundaise dépend largement pour son équipement et son immobilier des dons de la communauté internationale. Comme elle ne dispose pas de plans ou de budgets transparents sur les priorités de ses besoins matériels, ni de plans de maintenance, d'amortissement et de remplacement, la pérennisation fait défaut, ainsi que l'alignement et l'harmonisation au niveau des bailleurs de fonds.

- **Réorienter certains crédits de la police afin de doter le commissariat provincial d'un budget de fonctionnement**

La gestion financière n'est pas décentralisée vers les postes communaux ou les commissariats provinciaux. Par conséquent, ceux-ci ne disposent pas de budget pour assurer leurs tâches clés. Progressivement, il faudra renforcer les capacités et créer des systèmes permettant une gestion financière et comptable au niveau provincial et une allocation/réorientation des crédits à partir du budget central (voir aussi activité 5.5).

Entretemps, le projet peut mettre un petit crédit à la disposition du commissariat pilote pour stimuler un apprentissage de la gestion et le suivi des menues dépenses (réfection et visibilité des postes, amélioration de l'accueil, etc.). Une telle approche peut aussi renforcer une demande du bas vers le haut pour une gestion efficace du budget national en appui à la « deuxième ligne » et assurer la mise au point de systèmes de contrôle interne (transparence par rapport à l'emploi des crédits).

- **Appui sur le plan de la mise en place d'un système de maintenance, d'entretien et de réparation du matériel de base des postes, du charroi et de l'armement**

La maintenance, l'entretien et la réparation du matériel de base des postes communaux et des commissariats provinciaux font défaut. Le niveau provincial offre un échelon suffisamment élevée et intermédiaire pour permettre/envisager une gestion de maintenance et d'entretien du matériel de base, du charroi et de l'armement, plus efficace et plus efficiente.

- **Planifier une infrastructure d'accueil des personnes arrêtées (cellules séparées pour hommes et femmes) et de stockage des armes**

Les avantages du niveau provincial pourront être exploités pour construire des cellules séparées pour les hommes et les femmes, ce qui n'est pas le cas actuellement, dans lesdits «cachots». La gestion responsable des armes (armes propres de la police et armes récupérées ou saisies auprès de la population dans le contexte du désarmement civil ou autre) exige la mise en place de systèmes de gestion des stocks d'armes et la construction d'un espace de stockage sécurisé.

- **Identifier le type de matériel utilisé en provenance de dons, correspondant aux besoins d'une police de proximité et en organiser l'acheminement.**

Il existe maintes opportunités pour la police burundaise d'économiser sur l'équipement adapté au concept de police de proximité. Pour éviter la fragmentation et les incohérences (dans l'offre et les besoins), et pour renforcer la capacité gestionnaire, un appui ciblé – identification d'équipements propices aux tâches clés, leur acheminement, etc. – sera apporté par le projet.

### **Résultat 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police**

Depuis la création de la PNB, il s'est avéré que la formation<sup>17</sup> est restée pendant très longtemps un moyen primordial pour soutenir l'intégration de personnels issus d'horizons très divers. Dans cette phase, on a mis l'accent sur la formation en cours d'emploi, principalement par un système modulaire visant plus à transformer l'attitude des policiers et moins les aptitudes.

Aujourd'hui, presque 5 ans plus tard, cet aspect reste toujours de grande actualité. L'optique est d'utiliser la formation comme génératrice d'une police réellement professionnelle. Il convient donc de s'assurer qu'on a bien défini les principales missions de la police et ensuite de réfléchir au profil du policier dans le contexte d'une police de proximité.

Une analyse hâtive de la situation mène trop souvent à l'idée que les formations permettront de résoudre tous les problèmes rencontrés. Malheureusement, cela n'est pas le cas. Si l'on ne parvient pas à motiver la hiérarchie et les apprenants, si l'on ne prévoit pas de mesures d'accompagnement dans les services et si l'on ne travaille pas sur les processus, l'effet réel d'une action de formation ne sera pas durable. Actuellement, les apprenants apprécient peut-être la formation et la considèrent comme un enrichissement personnel, mais ils continuent très souvent à travailler comme ils l'ont toujours fait.

L'approche prônée ici devrait aider la police burundaise à créer un système de formation cohérent qui tiendra compte des besoins de la société, du profil souhaité pour les policiers et des processus clés au sein de l'organisation. Dans une optique d'optimisation des moyens, on devra donc tout d'abord créer une politique de formation en tant que composante de la stratégie des ressources humaines du personnel : on peut avoir de sérieux doutes quant à l'efficacité des formations si l'on ne tient pas compte d'aspects importants comme le « bien-être » du personnel.

L'optique de cet axe n'est pas non plus de créer des infrastructures modernes et hypersophistiquées au profit de la seule organisation policière et qui dépasseraient ce qui est usuel pour le reste de la société burundaise. Rien que la construction de nouvelles infrastructures pourrait déjà épuiser la totalité du budget de ce projet en n'apportant rien de fondamental et de durable en termes d'une police « moderne, républicaine, professionnelle et proche du citoyen ». Si la population parvient à peine de survivre, il convient également qu'une police proche du citoyen reste avant tout modeste.

D'un point de vue « contenu des matières à enseigner » la police burundaise mettra avant tout l'accent sur les matières qui concernent la sécurité de la population. Dans certains cas, on devra tenir compte de normes internationales, mais aussi de celles qui concernent la sous-région (contexte COMESA, EAC, etc.). Il ne pourra être question de faire des investissements hors norme pour soutenir des projets prestigieux (en formation, investissements, fonctionnement, ...) comme une unité « anti-terroriste », une unité « d'appui aérien », une unité « lacustre », ... qui relèvent plus d'un esprit des grandeurs que des besoins réels.

#### **Activité 3.1 : Appuyer le développement d'une stratégie de formation en accord avec la mission, la vision et les valeurs d'une police républicaine, moderne, professionnelle et de proximité.**

---

<sup>17</sup> Le projet belge «appui à la formation de la PNB», qui devrait toucher à sa fin en novembre 2009, vient d'être prolongé pour une période de 18 mois. Le principe en est acquis par la lettre de demande du MSP et suite au SMCL du 21 Août 2009. Ceci permettra de renforcer mutuellement les effets, la continuité et la cohérence entre ce projet et le nouveau projet «professionnalisation de la police du Burundi». Une réorientation des matières à enseigner ainsi que les activités d'accompagnement sera décidée dans les jours qui viennent.

**Activité 3.2 : Appuyer le développement de systèmes de formation.**

**Activité 3.3 : Appuyer la mise au point d'un plan de mise en œuvre de différentes formes de formations pour toutes les catégories de personnel.**

**Activité 3.4 : Appuyer le développement d'une formation pédagogique et méthodologique pour les cadres des organismes de formation de la police, ainsi que pour les chargés de cours.**

**Activité 3.5 : Appuyer le développement de certains cours à identifier ultérieurement, ainsi qu'un appui technique**

Cet appui technique concerne la préparation du matériel didactique traitant des matières policières et non policières nécessaires au bon fonctionnement des services policiers.

**Activité 3.6 : Appuyer la professionnalisation de la police, en facilitant ce renfort par des chargés de cours nationaux ou étrangers dans le cadre de certaines matières exigeant une expertise spécifique.**

**Activité 3.7 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels**

Description des sous-activités

- Réaménagement d'un centre de formation permettant d'organiser les cours techniques nécessaires au profit des différents services du Ministère de la Sécurité publique.
- Appui au niveau des moyens matériels nécessaires pour le fonctionnement des centres de formation dépendant du Ministère de la Sécurité publique
- Réaménagement de salles de cours thématiques avec du matériel didactique adapté dans les centres de formation.
- Planification et acquisition du matériel nécessaire pour les cours pratiques.
- Aménagement d'une infrastructure dans un ou plusieurs centres, permettant d'enseigner les cours pratiques de gestion de la violence armée ou non.

## **Résultat 4 : Une politique de communication globale est appliquée**

Début 2009, un séminaire au sein de la police (financé par la CE sous le programme d'appui à la bonne gouvernance, *Gutwara Nesa*) s'est penché sur les priorités stratégiques à partir du chapitre « communication » de l'audit de la PNB. Le Ministre de la Sécurité publique en a dégagé une note générale de politique de communication globale pour remédier aux problèmes suivants au sein de la police : un manque de vision et de politique de communication, une culture de la

communication unidirectionnelle, un manque de crédibilité parmi la population. La communication de la police n'était pas conçue dans une perspective de transparence d'un service public devant rendre compte aux institutions et à la population. Trop souvent, la hiérarchie intermédiaire est déresponsabilisée dans la communication interne et externe. Il n'existait pas de stratégie de communication interne orientée vers la police elle-même, par exemple en appui à la politique d'harmonisation, ni de réformes en cours.

#### **Activité 4.1 : Appuyer le développement d'une politique de communication**

Afin d'appuyer la mise en œuvre de cette note générale de politique de communication, les sous-activités suivantes sont envisagées :

##### **Description des sous-activités**

- **Déterminer le « concept » communication et ses composantes**

Un concept de communication interne et externe combinant ambition et réalisme doit être développé. Cette phase nécessite une discussion sur les choix et les fonctions d'une stratégie de communication. Quel type – ou quelle combinaison de types – de communication envisage-t-on : propagande, « relations publiques » (rien que des bonnes nouvelles) ou communication respectant la transparence et l'obligation de rendre compte devant les organes d'Etat (Cours des Comptes, Parlement, etc.) ou devant les citoyens, la société civile ? Dans ce dernier cas, par exemple, il importe que les citoyens soient mis au courant de ce qu'on peut attendre d'une police de proximité. Une question essentielle à résoudre est le rôle de la communication interne et externe en appui au processus de professionnalisation. S'agit-il d'une communication fonctionnelle au sein de l'organisation, et en fonction de quoi ? En tout cas, le concept de communication doit être aligné aux concepts clés comme celui d'une police de proximité ou d'une police démocratique et républicaine.

- **Définir les structures nécessaires**

- **Définir le matériel essentiel et un plan de maintenance**

- **Définir le profil du personnel chargé de la communication**

- **Définir les budgets nécessaires pour les différents aspects de la communication.**

#### **Activité 4.2 : Appuyer le développement d'un plan de mise en œuvre de la politique de communication interne et externe.**

Sur la base d'un concept de communication interne et externe et d'une appréciation des besoins et des atouts, un plan de mise en œuvre à deux volets sera développé.

#### **Activité 4.3 : Appuyer la mise en œuvre du plan de communication**

Le plan de communication peut être fonction des autres plans de mise en œuvre dans le cadre de la professionnalisation de la police. Ainsi, la nouvelle stratégie de communication et son plan de mise en œuvre pourront renforcer les autres résultats envisagés dans le contexte de ce projet. En fonction des priorités et des opportunités, des moyens devraient être prévus pour appuyer les **sous-activités suivantes** :

- **Appui à l'organisation d'activités de communication interne et externe prévues par le plan**

On peut développer une capacité à gérer des événements récurrents tels que des « rencontres de presse » ou un rapport annuel.

- **Appui à une formation spécifique pour les « personnes ressource » aux différents niveaux de référence**
- **Monitoring de l'évolution du projet, coaching des « personnes ressource ».**

Des activités telles que le « jumelage » ou l'échange avec les services communication de polices étrangères peuvent contribuer à l'« ouverture des fenêtres et des regards ».

#### **Activité 4.4 : Activités d'accompagnement**

- **Appui à l'acquisition de matériel pour renforcer la communication dans les postes et les provinces concernées par les projets pilotes**
- **Appui à l'acquisition de matériel dans le cadre de la communication globale non directement liée à une activité spécifique**
- **Appui à l'acquisition de matériel pour renforcer l'image de la police ainsi que son identité visuelle**

Ces deux fonctions distinctes mais liées sont très importantes et illustrent l'importance d'un concept et d'un plan de communication cohérent. Renforcer l'image de la police sans qu'il y ait une véritable évolution vers une police professionnelle et de proximité devient propagande et décrédibilise les initiatives de professionnalisation.

L'identité visuelle de la police peut renforcer la confiance dans la police. Par ordonnance ministérielle, les policiers sont déjà obligés d'être en possession d'une carte et d'un badge qui les identifient. En ville, on peut déjà constater les effets de cette politique. Pour entraîner un changement de culture et de mentalité, une campagne est en préparation pour sensibiliser les policiers (communication interne) et la population (communication externe). Dans de pareils cas, le présent projet peut venir en appui à de telles initiatives en les intégrant dans une approche plus globale.

L'appui peut inclure l'amélioration de l'accueil et de la visibilité du poste de police, le développement d'un nouveau logo, etc.

Certaines activités d'accompagnement, ou sous activités pourront également être financées afin de contribuer plus spécifiquement à la lutte contre le SIDA/HIV, à la communication / sensibilisation sur cette question dans un contexte spécifique qu'est celui de la police, des détenus, etc.

### **Résultat 5 : Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés**

Jusqu'à maintenant, la planification stratégique au sein de la police se présentait comme un exercice obligatoire, effectué principalement à la demande des bailleurs de fonds. Cette planification n'était pas suffisamment portée par une volonté de professionnaliser et d'introduire un cycle de gestion. Bien sûr, la PNB dispose de documents contenant des références sur la vision, la mission, les valeurs, et elle dispose d'une stratégie (Plan Stratégique 2007-2017), mais ces notions et concepts ne s'inscrivent pas dans un processus de priorisation, ni dans un parcours d'amélioration ou d'un

cycle de gestion. Ainsi, il n'y a pas assez de clarté sur les objectifs stratégiques et les mesures et résultats préconisés. Ce projet offre des opportunités pour renforcer les capacités en planification stratégique et cycle de gestion.

Le DTF précise ici quelques uns des processus clés qui permettront de mettre en œuvre ce projet. En fait, ces processus clés font aussi partie de la lettre de politique générale de sécurité et doivent être intégrés dans l'approche incrémentale (graduelle) et la méthodologie de pilotage du présent projet.

### **Activité 5.1 : Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de sécurité et l'introduction de son cycle de gestion.**

L'atelier stratégique sur la lettre politique a proposé de développer une charte « Vision – Mission – Valeurs de la PNB » et un Plan sectoriel de sécurité (PSS). Un tel plan contiendra les priorités stratégiques dans les domaines opérationnels (sécurité) et organisationnels (stratégie, leadership, gestion des ressources humaines, gestion des moyens et gestion des processus). La philosophie d'une police moderne et de proximité, ainsi que le principe d'économie de moyens, doivent sous-tendre chaque projet du plan sectoriel. Le plan sectoriel sera intégré dans une logique et une approche de cycle stratégique pour en assurer le suivi et la continuité, et impliquera d'avantage l'engagement des DG du Ministère de la Sécurité Publique et son ministre, ainsi que les divers ministères avec lesquelles des synergies doivent être renforcées afin de développer une approche sectorielle et un cycle de gestion cohérent. Le projet et son unité de gestion appuiera aussi les efforts au sein des PTF vers l'harmonisation et l'alignement progressif des aides, ce qui implique une compréhension des processus et des acteurs, une articulation des responsabilités et des fonctions, et une division des tâches.

Entretemps, le Plan stratégique 2007-2017, et la Lettre de politique générale de sécurité du ministre de la Sécurité publique servira de base et de point de référence pour les années à venir.

### **Activité 5.2 : Appuyer le système de gestion des ressources humaines**

Un projet de recensement de la police burundaise (financé par les Pays-Bas et facilité par l'ONG spécialisée *International Centre for Transitional Justice*) a recensé 16 690 personnes au sein de la police en janvier 2009. Quatre mois plus tard, ces effectifs ont augmenté de 1 400 policiers en raison de l'intégration des ex-combattants du FNL. Depuis lors une action d'harmonisation a été organisée et les nouveaux arrivés ont tous pu suivre les formations (modules un et deux) au même titre que les autres membres de la PNB. En quelques mois, le nombre des effectifs a ainsi augmenté de presque dix pour cent. Ce projet a permis de constater qu'en février 2009, 261 personnes payées n'étaient pas recensées (policiers « fantômes »). La mission de formulation a pris note du fait que plusieurs centaines de retraités ne touchaient plus leurs pensions depuis quelques mois. Ces réalités, comme l'obligation pour les accords de paix de respecter certains équilibres, illustrent les difficultés pour développer et appliquer un système de gestion des ressources humaines au niveau de la police. Dans les circonstances actuelles, la gestion des ressources humaines apparaît davantage sous l'angle d'une gestion administrative, et l'amélioration de la qualité du facteur humain en tant que moteur de l'organisation et du changement n'est pas prise en compte.

La mise sur pied d'une telle gestion – et la transformation institutionnelle sous-jacente – prend du temps et doit se développer par séquences. Un pas important a été fait grâce au développement du logiciel de recensement et d'un système modulaire de gestion des données du personnel. Ce système peut être amélioré et adapté en fonction d'autres éléments de la lettre politique sur les aspects de ressources humaines, portant par exemple sur des aspects de police de proximité mais

aussi sur l'importance du genre (voir aussi point 6.1.). Ceci nécessite le développement d'une vraie stratégie et d'un plan opérationnel de gestion des ressources humaines par les structures concernées, notamment la DG de l'Administration et de la Gestion et ses directions impliquées d'une manière directe (Ressources Humaines) ou indirecte (Budget et approvisionnements, Logistique, Promotion Sociale et la Santé) ainsi que le DG de la PNB. Une telle stratégie devrait s'attaquer graduellement à la carrière, au développement du leadership, à l'amélioration du bien-être, aux salaires, et à la problématique de la mise en retraite (et la préparation des retraités à leur réintégration dans la vie civile). En revanche, cette base de données permettra de développer des systèmes qui permettent la mise en œuvre de ces stratégies de ressources humaines. Vu l'importance des affectations dans la gestion des ressources humaines post-conflit (problématique de l'harmonisation et la mise en œuvre des Accords de Paix), cet aspect est traité séparément sous le point activité 5.3. Les partenaires institutionnels au sein du ministère sont les 6 directions (DG) existantes actuellement au sein du ministère mais qui à l'avenir pourraient être revu en fonction de la réorganisation en vue.

Le projet doit être vigilant et vérifier les opportunités qui peuvent se présenter au niveau transversal, notamment au niveau du Ministère de la Fonction publique et sa coopération avec quelques PTF (comme la Belgique) pour renforcer la gestion de ressources humaines.

### **Description des sous-activités**

- **Le développement d'une stratégie des ressources humaines**

Il manque une vision globale en matière de gestion des ressources humaines. Il n'existe pas de modèles de compétences harmonisés pouvant être utilisés aux différentes étapes de la carrière (sélection, début de carrière, promotion par grades, changement de catégorie, rentrée dans la vie civile). Il n'existe pas non plus de plan de formation global pour soutenir les enjeux stratégiques de la PNB. Voilà quelques défis concernant les ressources humaines. Un plan stratégique devra mettre en évidence les domaines prioritaires en fonction du développement à terme d'une police de proximité, et – un aspect récurrent dans les études et les discussions, parfois en combinaison avec des remarques sur le « bien-être » du personnel – en fonction du passage de la vie active (policier) à la vie civile (retraité).

- **L'élaboration d'un plan de mise en œuvre et son exécution (voir aussi 5.3.)**

A plusieurs reprises, la mission a été confrontée à des histoires concernant le problème du « bien-être » des policiers (mais aussi des retraités), en particulier dans les postes de police et les « positionnements » sur les collines. Une stratégie des ressources humaines doit englober beaucoup plus que ce seul aspect, mais il est évident qu'un service professionnel de police de proximité ne saurait fonctionner avec des estomacs vides ou avec des membres trop préoccupés par les problèmes d'affectation (voir 5.3).

- **La création des compétences nécessaires au niveau des propriétaires des processus**

Une attention particulière doit être accordée au renforcement des capacités/compétences du personnel prenant le relais dans ce processus de transformation aux divers niveaux du Ministère de la Sécurité publique et de la PNB, c'est à dire les personnes ressource, mais aussi les propriétaires de processus.

- **La définition des besoins nécessaires.**

En fonction des missions et des fonctions de base d'une police professionnelle, les besoins en compétences et en effectifs doivent être définis. Selon des estimations (ICTJ), 10 % du personnel sera mis à la retraite dans les cinq prochaines années (5 % pour les officiers). La politique de recrutement devrait être informée par cette définition des besoins et

compétences. Vu l'importance des formateurs et des « propriétaires des processus », un véritable statut du formateur pourrait être envisagé.

### **Activité 5.3 : Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation**

La politique de mise en place du personnel au sein de la PNB (et probablement aussi au sein du ministère) ne tient pas compte de critères objectifs et formalisés. C'est la procédure de la désignation d'office qui compte. Ainsi, sous un régime d'inspiration militaire, la plupart des effectifs de la police se trouvent « casernés » dans les postes de commune ou dans des « positions » sur les collines. Les conditions de vie qui y règnent sont particulièrement difficiles au niveau de l'hygiène, du logement, du ravitaillement, etc. Actuellement, un système de distribution de vivres est organisé par l'Etat. Le système est déficient et les conséquences multiples. Deux des onze axes stratégiques de l'atelier sur l'audit portaient sur la démilitarisation (dont le « dé casernement progressif » ou le droit au logement) et le bien-être comme priorités d'une politique de gestion des ressources humaines. Aussi nécessaires qu'elles soient, ces réformes sont complexes et contraignantes. Rien que pour changer le mode dominant de l'affectation imposée dans un système de mutations permettant le travail dans la commune d'origine demande un système de planification plus performant.

#### **Description des sous-activités**

- **L'analyse de la situation actuelle et l'exécution d'une étude d'impact, notamment l'élaboration d'un pronostic basé sur des scénarios**

Pour l'instant, il n'y a pas de diagnostic propre de la situation socio-économique sur le terrain et des besoins des effectifs, de l'état de lieu des infrastructures et des implications (sur les mouvements des policiers entre les postes, sur l'économie locale et sur le budget). Il faut repenser tout un système de gestion en fonction du niveau décentralisé et déterminer les compétences nécessaires pour faire démarrer et expérimenter une telle gestion dans quelques postes pilotes. Par conséquent, on peut développer des scénarios et faire des pronostics (budget, infrastructure, capacités et nombres des effectifs, équipement, etc.) pour le déroulement d'un plan global pour la totalité de la police.

- **La mise au point d'une politique d'affectation et sa mise en œuvre**
- **La mise au point d'un modèle de suivi et de monitoring**

### **Activité 5.4 : Appuyer le système de gestion en matière logistique par :**

- **L'élaboration des plans logistiques**

L'accent est mis sur les objectifs d'une gestion performante de la logistique et sur trois processus clés :

- La gestion logistique : inventaires et registres corrects aux endroits appropriés, faire fonctionner le logiciel de gestion.
- Le processus-clé « approvisionnement des vivres » : réalisation d'une étude sur les couts directs et indirects de l'approvisionnement en vivres (en jours hommes, en mobilisation du charroi, en dégradation du matériel, en temps perdu..), assurer un approvisionnement régulier, passer a une certaine décentralisation de la gestion des vivres.

- Le processus-clé « gestion du charroi » : développer une politique de mobilité, identification des besoins par rapport au fonctionnement de la PNB, désigner au niveau de chaque service un charge du charroi, construction d'un garage central avec des ateliers décentralisés (par exemple au niveau région), formation des chauffeurs.
- Le processus-clé « gestion des produits consommables administratifs » : identifier les besoins, développer et mettre à disposition les produits administratifs adéquats, assurer aux services déconcentrés une autonomie de gestion en matière d'achat de produits consommables administratifs, formation et responsabilisation effectives des chargés de la logistique.
- **L'élaboration d'un plan de mise en œuvre et son exécution**
- **Le renforcement des compétences nécessaires au niveau des propriétaires de processus**  
Le bureau logistique pourrait obtenir un appui externe afin de mettre en œuvre ce qui précède en d'en assurer le suivi. A terme, les membres du bureau logistique devraient s'approprier ces connaissances eux-mêmes.
- **La mise au point d'un modèle de suivi et de monitoring**

#### **Activité 5.5 : Appuyer le système de gestion en matière de budget/finances :**

On peut dire que le Ministère de la Sécurité publique opère sous tutelle du ministre des Finances. Celui-ci introduit une « note de cadrage du budget » fixant les contours et limites budgétaires à son collègue de la sécurité publique. Les paiements se font soit à l'intervention de l'ordonnateur trésorier du Ministère des Finances, soit à l'intervention du service de la comptabilité de la PNB (pour les dépenses de l'ordre de 12 000 EUR, ou jusqu'à 85 000 EUR pour les vivres fraîches).

Le processus budgétaire d'identification des besoins n'implique qu'une fraction des personnes ressource au sein du ministère et du DG de la PNB et manque d'une méthodologie préalablement fixée. Depuis février 2009, une Direction générale de l'administration et de gestion et sa direction du budget ont été créées au sein du Ministère de la Sécurité publique. Le budget de ce ministère présente 23 lignes qui ne traduisent ni l'organisation, ni les missions policières, ni les objectifs de la PNB. Il ne reflète pas non plus la façon dont la police est structurée. Sur un total de 47 milliards de FBU (28 millions EUR), il n'y a pas d'allocations spécifiques pour des investissements que l'on retrouve éparpillés dans les postes de fonctionnement.

Il n'y a pas un exercice de budgétisation pluriannuelle et les propositions budgétaires visent seulement l'aspect de dépenses. Ni les recettes, ni les interventions des bailleurs de fonds ne sont ajoutées au dossier ou inscrites au budget.

Dans sa stratégie 2009-2011, le Ministère des Finances envisage une responsabilisation graduelle des ministères. Pour l'instant les outils de prévision des recettes et dépenses n'existent pas. Il n'existe pas de services de prévision et de préparation budgétaire à la Direction du budget du Ministère des Finances. La stratégie stipule que « le Burundi est conscient qu'un système de gestion des finances publiques transparent, rigoureux et efficace constitue un enjeu national capital. »<sup>18</sup> Afin d'assainir les finances publiques, le ministère – avec l'appui de ces partenaires techniques et financiers et par la création d'une Cellule d'appui aux réformes – veut impliquer les ministères

---

<sup>18</sup> « Etude diagnostique sur la gouvernance et la corruption au Burundi », Rapport d'enquête, 2008

sectoriels dans le processus annuel de préparation du budget. La stratégie vise à transformer les classifications budgétaires et à optimiser les procédures d'exécution du budget.

En cas d'alignement effectif des ministères verticaux (comme celui de la sécurité publique) avec ces stratégies un transfert de pouvoirs d'ordonnancement et de moyens vers ces ministères est envisagé. Le coordinateur de la Cellule d'appui au sein du Ministère des Finances a exprimé son intérêt dans l'audit, et dans le projet de professionnalisation de la police. Il a l'intention de rendre le processus financier plus intègre afin que cet élément clé puisse contribuer à la professionnalisation de la police et au développement d'une police de proximité.

L'adhésion en 2007 du Burundi à la Communauté Est Africaine implique que le Burundi devra harmoniser certains aspects du processus budgétaires, comme les réformes en vue de faire passer de l'exercice budgétaire actuel (basé sur l'année calendrier) à celui des pays membres de l'EAC (1<sup>er</sup> juillet de l'année n au 30 juin de l'année n+1).

Les sous-activités suivantes sont envisagées :

- **Développement d'une stratégie de gestion financière à court et à long terme**

L'audit a mis en avant l'importance d'un bon diagnostic de ce processus clé, et l'importance de renforcer à différents niveaux au sein de la police l'intégrité des processus budgétaires (transparence et prévisibilité, systèmes de paiements fiables, systèmes de suivi et contrôle en place, etc.). Vu la multitude et la complexité des défis, une approche graduelle et en séquences est importante. La police peut s'associer à la stratégie \*\*\* du Ministère des Finances et l'établissement de liens avec les missions de la police de proximité peut renforcer le plaidoyer auprès du gouvernement en vue d'une plus grande autonomie. Simultanément cela peut aussi permettre d'alimenter et d'enrichir le dialogue avec la communauté internationale sur les besoins et sur l'offre qui existe. D'autres synergies devant être explorées sont liées à la mise en œuvre de la Stratégie des finances publiques 2009-2011 (Ministère des Finances \*\*) et à l'harmonisation des processus budgétaires en cours au sein de la CEA.

- **L'élaboration d'un plan de mise en œuvre**

L'élaboration d'un tel plan peut bénéficier d'un appui technique de la Cellule d'appui aux réformes budgétaires et financières du Ministère des Finances.

- **Le renforcement des compétences nécessaires au niveau des propriétaires des processus et des personnes ressources**

Ce domaine budgétaire et financier exige un accompagnement spécialisé afin de s'assurer d'une masse critique en associant les Commissaires provinciaux et les chefs de poste. Leur participation à la gestion du cycle budgétaire et leur mise à jour est d'une importance capitale pour en faire un processus intègre, prévisionnel et pertinent. Ce renforcement devra leur permettre d'exécuter le budget et de gérer l'enveloppe pilote qui sera transmise aux services déconcentrés au cours de la mise en œuvre de ce projet.

- **La mise en œuvre d'un système performant de suivi et d'évaluation**

Une maîtrise graduelle des processus budgétaires permettra à la police de s'attaquer à d'autres processus liés aux ambitions de professionnaliser la police. Pour assurer une continuité et un cycle d'apprentissage optimal, un système performant de suivi à divers niveaux est de mise, ainsi qu'un mécanisme de contrôle de l'exécution du budget.

## **Activité 5.6 : Appuyer le système de gestion de l'information opérationnelle par :**

La raison d'être de la gestion de l'information policière opérationnelle est de concourir à ce que la bonne information arrive au bon moment, au bon endroit pour des objectifs en appui des tâches clés d'une police moderne, professionnelle et de proximité. Il importera également de modérer les objectifs et de ne pas faire rêver tout de suite d'un système automatisé ultramoderne, qui dépassera largement les possibilités financières et les compétences disponibles. On devra se rendre compte que la mise au point d'un système purement manuel ne permettra pas de garder la documentation à jour jusque et y compris les échelons les plus bas.

Dans le cadre de la fonction de police orientée vers la communauté, la fonction de police guidée par l'information (*Intelligence Led Policing*) doit être considérée comme un, sinon le plus important, processus d'appui lors de l'exécution et du développement des missions des services de police. La réalisation d'une fonction de police guidée par l'information implique une bonne gestion de l'information policière et l'échange structurel d'informations entre les différentes entités de la police. Ceci implique également l'utilisation de la collaboration policière internationale (Interpol). De même, il sera très important d'investir dans des contacts étroits avec la sous-région, notamment les pays appartenant à la COMESA et à la CEA. Ceci permettra l'échange de bonnes pratiques, mais également la recherche d'une compatibilité supranationale.

Un système de gestion de l'information doit également pouvoir se référer à un cadre légal répondant à des questions aussi diverses que qui peut accéder à quelle information et pour quels objectifs ? Le but étant d'optimiser l'accès des policiers tout en garantissant les droits démocratiques des citoyens (vie privée).

- **La description de la situation actuelle en matière d'information policière**

La description de la situation portera sur le cadre légal actuel (ce qui permettra un diagnostic des lacunes), le cycle d'information actuel (qu'est-ce qui est collecté, comment, par qui pour faire quoi), et les types d'informations (quelles distinctions sont applicables entre, par exemple, entre 'information' et 'renseignement'). Il faut distinguer les objectifs opérationnels (police administrative/police judiciaire) et les données de gestion, ainsi que l'information qui sert à la police de proximité et celle qui sert à la police spécialisée (enquêteurs, etc.). Autre aspect de ce diagnostic est de dresser la carte de la communication de l'information policière entre les différentes composantes du MSP et de la PNB, les différents niveaux (local/provincial/national), ainsi que le niveau national et international, et la communication de l'information avec d'autres corps/services que la PNB (armée, magistrats, douanes, service de renseignements).

- **Rechercher avec les différents acteurs le cycle optimal de l'information**

Cet aspect de l'exercice du diagnostic porte sur l'identification des cycles de l'information adaptés aux résultats envisagés (depuis la rédaction d'un PV jusqu'à l'exploitation de l'information) et dans les trois dimensions : prévention – réaction – suivi/exploitation.

- **Appuyer la mise en place d'un échange performant de l'information**

Cette phase passe par une description des processus à mettre en place et une évaluation des moyens techniques nécessaires à un échange performant de l'information (voir aussi activités 5.4. et 5.7). Il faut développer et mettre en place des règles de gestion (récolte, traitement, exploitation, ventilation d'information), ainsi qu'un système de contrôle de qualité (sur les données, sur le cycle de renseignement, etc.)

- **Au niveau stratégique tendre vers l'intégration de l'utilisation de l'information opérationnelle dans le cadre de la gestion des autres processus clés en particulier le processus clé n°1.**
- **Appuyer la description des compétences à acquérir puis à diffuser auprès des policiers de terrain en matière de gestion de l'information.**
- **Appuyer le développement des différents mécanismes juridiques pouvant soutenir un cadre légal pour ce processus clé**

Ici, on peut se référer à la loi sur la protection des données (protection de la vie privée) et le cadre pour l'échange de données avec d'autres corps ou avec les magistrats.

**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**

L'activité 5.7. se compose avant tout de sous-activités génériques qui viennent compléter les Activités 5.1 à 5.6. Dans les activités 1 à 4, il fallait prévoir des mesures d'accompagnement, qui se traduisent par l'achat de matériel, l'amélioration des infrastructures, ... Une première liste de mesures d'accompagnement pour le PSS et les processus clé a été donnée pour les catégories (5.1 à 5.6). Il est toutefois difficile à ce stade de déterminer s'il s'agit d'un développement lié à la GRH (gestion des ressources Humaines), ou au processus Logistique ou encore au Budget et Finances. Il est dès lors compliqué de déterminer l'approche vu qu'elle est liée au processus ciblé. De même sur base de la nouvelle approche du MSP et de son entourage, l'accent a plus été mis sur le développement de concepts et de mécanismes fonctionnels que sur l'achat pur et simple de matériel. Pour rappel : Les annexes du plan stratégique 2007 – 2017 prévoient des nouvelles constructions partout dans le pays, l'achat de nouveaux véhicules, de l'armement, des tenues, de l'équipement, etc. En détaillant trop les mesures d'accompagnement à ce stade, alors que les mesures d'accompagnement se situent à partir de la 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> année du projet et surtout dans le courant de la 4<sup>o</sup> année, on risquerait un abandon complet de l'approche globale du projet.

- **Appui à l'organisation de séminaires stratégiques au sein du MSP, ainsi que d'ateliers thématiques dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles**

Il s'agit d'une activité très importante, qui se situe dans le temps à plusieurs moments. Ces séminaires s'apparentent à des techniques de management de transfert (voir également l'approche utilisée en activités de formation) et permettent un appui solide par les hauts cadres de l'organisation. De même on pourra inviter des représentants de la société civile ou d'autres services publics ou internationaux afin de peser pour et les contres avant de s'engager dans une certaine voie. Ces ateliers marquent également les efforts et les choix établis ; ils apportent des éléments importants sur le plan conceptuel, mais également sur le plan de la communication interne et externe. Généralement ils sont utilisés pour formaliser un engagement de l'autorité.

Deux démarches sont envisageables et combinables : soit le séminaire se fait de manière cyclique tous les 6 mois en présence du MSP et des directions afin de s'inscrire dans un processus progressif de discussion, échanges, apprentissage ; soit cela concerne des thèmes précis et se réalise ponctuellement

- **Appui au développement des différents mécanismes juridiques pouvant soutenir un cadre juridique pour les différentes initiatives prises dans le cadre de l'approche de changement et de la professionnalisation de la police**

Les bases légales qui gèrent actuellement les activités de la police (et du MSP dans son entièreté) sont malgré les efforts consentis toujours assez limités. Dans certains cas il s'agit de législations obsolètes, qui ne sont pas adaptées à la nouvelle situation du pays où on constate souvent que le problème n'est réglé par aucune norme légale. Afin de limiter le vide juridique, il importera de faire accompagner le développement de nouvelles procédures par une réglementation juridique adéquate. Lorsqu'on parle des interventions policières, on peut difficilement s'imaginer qu'aucune loi ne régit les règles selon lesquelles les policiers devront intervenir sur le terrain ; de même lorsqu'il s'agit de la gestion des informations policières (comment garantir la qualité des données, l'accès aux données et le choix de ce que l'autorité pourra rassembler et préserver dans le respect des droits à la vie privée des citoyens). Par exemple, la constitution burundaise soutient certains grands principes comme la liberté d'expression, ..., il semble dès lors normal d'élaborer une législation qui fixe les règles selon lesquelles tout citoyen pourrait organiser une activité sur la voie publique (qu'il s'agit d'une manifestation ou d'une festivité) et que tout le monde connaisse la réglementation en vigueur.

- **Appui à l'élaboration et l'acquisition de systèmes informatiques, à l'achat de logiciels de gestion et au développement de modules informatiques complémentaires aux systèmes existants**

Pour la gestion de l'info on peut aller très loin, mais il faut aussi élaborer et acquérir des systèmes et des modules compatibles avec les missions clés et à la hauteur des capacités et des moyens existant. Partiellement, les normes auxquelles il faut s'aligner étaient déjà déterminées dans les accords internationaux (comme par exemple contrôle des identités à l'aéroport international de Bujumbura, Coopération dans le cadre Interpol)

- **Appui aux programmes dans le cadre de la stratégie des ressources humaines et plus particulièrement par rapport à l'affectation et au bien-être du personnel**

Il s'agit d'un domaine sensible, mais extrêmement important si on veut soutenir la volonté des autorités à créer une police davantage professionnelle. Rien que l'appui à une politique de recrutement des nouveaux policiers peut déjà justifier plusieurs activités. Dans le domaine de l'amélioration du bien-être et la qualité de vie des policiers on devra choisir les activités, qui auront le plus d'impact par rapport aux principes d'une police de proximité. Le cas échéant, on devra faire effectuer des analyses afin de mieux estimer les conséquences des différentes mesures préconisées. On envisage ici aussi des actions comme la description des profils de compétence, etc.

- **Appui aux initiatives d'encouragement pour les propriétaires des processus, qu'on peut considérer comme des bonnes pratiques**

Aussi bien dans le domaine des ressources humaines qu'au niveau des processus logistiques, de bonnes initiatives sont prises par certains responsables, mais faute de moyens d'investissements modestes toutes ces expériences et tous ses plans sont assez souvent enterrés. Même avec des moyens limités on essaiera d'inciter les responsables de processus et même les membres du personnel de continuer à trouver des solutions créatives dans le but de créer une meilleure police au service de la population.

- **Appui aux programmes de construction ou d'aménagement d'infrastructures, à la réfection et à l'entretien d'un équipement de base dans le cadre des processus clés « logistique », « information opérationnelle » et « ressources humaines ».**

L'idée de combiner plusieurs processus clés pour répondre aux besoins en matière d'opérations, de logistique et le matériel de base (l'entretien et la réparation de l'équipement de base, les uniformes, etc.), de budget (économiser), de ressources humaines, et de bien-être (faciliter la transition vers la vie civile après carrière) a été partagée avec la mission. Ces fonctions et ces processus pourraient être combinés dans la mise en place d'une Ecole des arts et des métiers multifonctionnelle, et le développement des systèmes pour créer des marchés internes (par exemple pour la confection des uniformes). Des agents retraités pourront apprendre des compétences dans ces ateliers de menuiserie, de confection, mécanique, etc. afin de les préparer aux défis que posent les conditions socio-économiques précaires sur les collines. L'importance et l'envergure d'un tel appui exigeront une étude de faisabilité.

## **Résultat 6 : Synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées**

Un des grands défis lors de la mise en œuvre d'un tel projet – qui se veut ambitieux mais malgré tout réaliste – sera de résister à la tendance de vouloir se 'renfermer sur lui-même', de s'isoler des autres processus, des projets de transformation ou de réformes en cours au Burundi. C'est pourquoi, ce DTF fait référence aux possibilités de créer ou de renforcer des synergies avec ces processus dans les différents domaines de résultats. C'est dans ce cadre qu'on a conçu les 2 activités qui suivent de manière à éviter les écueils cités ci-dessus :

### **Activité 6.1. : Stratégie de communication et dissémination**

Le projet facilitera des échanges fonctionnels avec L'Unité de Gestion et le Comité Technique de Suivi sur le Développement du Secteur de la Sécurité (les Pays-Bas et le Burundi), ainsi qu'avec des mécanismes et structures de concertation comme la Cellule mixte de Coordination de la Coopération internationale du Secteur de la Sécurité publique. Situé au milieu des processus stratégiques, l'Unité de gestion de l'intervention sur la professionnalisation de la police pourra jouer un rôle proactif vis-à-vis des acteurs internes et externes qui influencent ces processus. Ainsi, le projet peut aussi contribuer non seulement à renforcer la cohérence, mais aussi l'appropriation par le partenaire burundais.

### **Activité 6.2. : Capitalisation**

En ce qui concerne les acteurs externes, le projet peut et veut créer des 'passerelles' avec d'autres partenaires dans la région, y inclus dans un contexte de coopération Sud-Sud. Le projet facilitera les échanges fonctionnels, et la capitalisation des expériences – et des défis – de mise en œuvre du projet. Au-delà de la mise en réseau Sud-Sud, le projet facilitera aussi des échanges avec des réseaux de praticiens dans la communauté internationale comme le Réseau International Conflit et Fragilité du CAD.

## **3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION**

Pour éviter une approche de vérification et de monitoring stérile et inadapté, le projet a identifié un mixte d'indicateurs de suivi (voire aussi annexe A1, cadre logique) qui prend en compte le contexte d'un service public en plein mouvement ne disposant pas de culture, systèmes et capacités sophistiqués de gestion de l'information. L'ensemble se compose de quelques indicateurs

quantitatifs de résultats, d'indicateurs de processus, et d'indicateurs qualitatifs.

Pour compenser ces lacunes, et pour mettre en évidence l'importance de la demande par la citoyenneté d'une gestion performante des services de sécurité, le projet a également identifié un ensemble des sources de vérifications, qui incluent aussi des enquêtes de perception, des rapports d'ONG spécialisées et des rapports de média. Ce mélange d'indicateurs et des sources de vérification devrait être ajusté en fonction de l'amélioration des systèmes de gestion.

Les indicateurs du cadre logique seront confirmés et reformulés si besoin est en début d'intervention par la SMCL (principe SMART).

L'audit de la Police fédérale belge de la PNB (exécuté en octobre-novembre 2008, restitué en accord avec le MSP et la PNB en janvier 2009) peut être considéré comme une étude de base ou de référence (*baseline study*) couvrant tous les domaines de l'intervention. Les restructurations du début 2009 au sein du Ministère de la Sécurité publique, doivent être également prises en considération. Un nouvel audit complet pourra être envisagé en 2013-2014.

Le suivi du programme se fera sur la base des documents suivants :

- Le Dossier technique et financier et le cadre logique de l'intervention.
- Les études et documents qui seront réalisés dans le cadre de la mise en œuvre des activités : plans de travail, stratégie de mise en œuvre, enquêtes, etc.
- Les rapports, audits, analyses provenant d'autres institutions (Cour des Comptes, documents de suivi d'autres ministères, etc.).
- Les rapports d'activités.
- Les rapports propres au MSP et à la PNB

Les rapports, études et analyses issus des activités des partenaires : Pays-Bas, France, BINUB, ONG spécialisées (CENAP, Human Rights Watch, Observatoire de l'Action gouvernementale, etc.)

<b>OBJECTIFS/RESULTATS</b>	<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	<b>MOYENS DE VERIFICATION</b>
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateurs d'impact</b>	<b>Rapports sectoriels</b>
<i>La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.</i>	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.

Objectif spécifique	Indicateurs de résultats	
<p><i>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</i></p>	<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 œuvre 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>• <i>Evaluation mi-parcours (EMP)</i>.</li> <li>• Rapport d'évaluation externe (2014)</li> <li>• Rapports sur la qualité de l'accompagnement des processus de personnes ressource et des propriétaires des processus</li> </ul>
<p><b>Résultat 1</b> - Au niveau poste de police :</p> <p>Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police</p>	<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 œuvre 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 plans opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre 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>
<p><b>Résultat 2</b> : Au niveau Commissariat provincial</p> <p>Les activités de deuxième ligne sont assurées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés.</li> <li>• Nombre de commissariats provinciaux prenant part à la phase de pilotage.</li> <li>• Nombre de commissariats provinciaux impliqués dans la mise en œuvre 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 plans opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <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><b>Résultat 3</b> – Formation :</p> <p>La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.</p>	<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 œuvre 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>
<p><b>Résultat 4</b> – Communication :</p> <p>Une politique de communication globale est appliquée.</p>	<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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>• Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>• Les « produits » (publications, rencontres, etc.) de la mise en œuvre d'une stratégie de la communication.</li> <li>• Rapports des médias</li> <li>• EMP.</li> <li>• Audit organisationnel.</li> </ul>

	sécurité.	
<p><b>Résultat 5 – Stratégie et processus clé :</b></p> <p>La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.</p>	<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 sont développées.</li> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>• Rapports de l'Inspection générale.</li> <li>• Enquêtes et analyses/études hors projet.</li> <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.</li> </ul>

**Remarques :**

- (1) Même avec l'appui externe que recevront les Commissions de défense et de sécurité de l'Assemblée et du Sénat (Institut national de Démocratie Multipartis, NIMD), il est peu probable que les deux commissions parlementaires spécialisées en matière de sécurité soient renforcées suffisamment pour faire face aux tâches de contrôle et de suivi des forces de sécurité avant la fin de cette intervention. Néanmoins, leurs rapports et interpellations seront éventuellement pertinents pour le suivi de la professionnalisation de la police.
- (2) La fonction d'inspection et d'audit interne (la nouvelle Inspection générale de la Sécurité publique) devrait accorder plus d'importance aux défis de professionnalisation vers une police de proximité et le développement de processus clés (opérations, ressources humaines, gestion financière, etc.). Un appui hors projet est prévu dans le cadre de la mise en œuvre du Mémoire d'entente signé entre les Pays-Bas et le Burundi, ainsi que dans le cadre du présent projet. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas de culture de transparence et d'audit interne, et la plupart des rapports émanant de l'Inspection générale ne sont pas distribués aux acteurs internes ou externes.
- (3) Plusieurs ONG et centres de recherches se sont spécialisés en matière de sécurité et ont développé une capacité à mener des analyses et des enquêtes auprès de la population concernée. La Belgique, les Pays-Bas et d'autres bailleurs de fonds ont déjà collaboré avec ces organisations et les ont appuyées. Les Pays-Bas ont demandé au Centre d'Alerte et de Prévention des Conflits (CENAP) de rédiger des rapports de suivi réguliers dans le « secteur de la sécurité ». L'une de ces ONG (Observatoire de l'Action gouvernementale) s'est lancée dans des études de cas sur la responsabilité des institutions et des mandataires publics au Burundi.
- (4) L'audit de 2008-2009 peut servir de diagnostic de référence. Il est proposé d'organiser un audit organisationnel sur les mêmes thèmes en 2013-2014, en collaboration cette fois avec l'Inspection générale de la Sécurité publique. Dans son programme initial de coopération DSS (2009-2010) les Pays Bas ont planifié une étude de base du secteur de la sécurité. Déjà des informations ont été échangées pour voir s'il y a des points d'attention pour cette étude des experts indépendants qui pourraient être intéressants pour le présent projet.

## **3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE**

Les acteurs intervenant dans la mise en œuvre seront :

- Le MSP et ses composantes ;
- Les autres administrations au niveau central (par exemple. Ministère des Finance) au niveau décentralisé ;
- La Police fédérale belge ;
- L'unité de gestion DSS du Ministère de la Sécurité Publique (chargée de la mise en œuvre du MoU signé entre le Burundi et les Pays Bas)
- Les ONGs burundaises et internationales actives dans les domaines du projet (par exemple Gutwara neza) ;
- Les autres partenaires techniques du projet qui doivent encore être défini.

## **4. RESSOURCES**

### **4.1 RESSOURCES FINANCIERES**

Le budget total du projet est de 5 millions €.

La contribution de la Belgique est de 3 millions €. Les Pays-Bas contribuent en dégageant un fonds délégué de 2 million €.

La partie burundaise s'engage à contribuer au fonctionnement, à la mise à disposition des locaux disponibles, du carburant nécessaire au déplacement des stagiaires et du personnel.

<b>BDI0804811 - PROFESSIONNALISATION DE LA POLICE DU BURUNDI - BUDGET</b>			modalités d'exécution	TOTAL	%	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<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</b>				<b>3.071.000</b>	<b>61%</b>	<b>377.000</b>	<b>948.000</b>	<b>870.000</b>	<b>876.000</b>
<b>A</b>									
A 01	<i>Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police</i>			430.000	9%	48.000	136.000	123.000	123.000
A 01 01	Appuyer le développement du concept stratégique de police de proximité		cogestion	15.000		15.000	0	0	0
A 01 02	Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases		cogestion	15.000		15.000	0	0	0
A 01 03	Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans les postes de police		cogestion	50.000		0	20.000	15.000	15.000
A 01 04	Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels		cogestion	300.000		0	100.000	100.000	100.000
A 01 05	Missions Polfed		BTC	50.000		18.000	16.000	8.000	8.000
A 02	<i>Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux</i>			430.000	9%	48.000	136.000	123.000	123.000
A 02 01	Appuyer le développement du concept stratégique « activités de deuxième ligne »		cogestion	15.000		15.000	0	0	0
A 02 02	Appuyer au niveau provincial le développement du plan de mise en œuvre		cogestion	15.000		15.000	0	0	0
A 02 03	Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux dans leur fonction de deuxième ligne		cogestion	50.000		0	20.000	15.000	15.000
A 02 04	Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels		cogestion	300.000		0	100.000	100.000	100.000
A 02 05	Missions Polfed		régie	50.000		18.000	16.000	8.000	8.000
A 03	<i>La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police</i>			429.000	9%	58.000	151.000	112.000	108.000
A 03 01	Appuyer le développement d'une stratégie de formation		cogestion	35.000		35.000	0	0	0
A 03 02	Appuyer le développement de systèmes de formation.		cogestion	20.000		10.000	10.000	0	0
A 03 03	Appuyer la mise au point d'un plan de mise en œuvre de différentes formes de formations		cogestion	10.000		5.000	5.000	0	0
A 03 04	Appuyer le développement d'une formation pédagogique et méthodologique		cogestion	10.000		5.000	5.000	0	0
A 03 05	Appuyer le développement de certains cours à identifier ultérieurement, ainsi qu'un appui technique		cogestion	30.000		0	10.000	10.000	10.000
A 03 06	Faciliter le renfort par des chargés de cours nationaux ou étrangers dans le cadre de certaines matières exigeant une expertise spécifique		cogestion	30.000		0	10.000	10.000	10.000
A 03 07	Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels		cogestion	250.000		0	90.000	80.000	80.000
A 03 08	Missions Polfed		régie	44.000		3.000	21.000	12.000	8.000
A 04	<i>Une politique de communication globale est appliquée</i>			539.000	11%	31.000	176.000	166.000	166.000
A 04 01	Appuyer le développement d'une politique de communication		cogestion	35.000		20.000	15.000	0	0
A 04 02	Appuyer le développement d'un plan de mise en œuvre de la politique de communication interne et externe.		cogestion	10.000		5.000	5.000	0	0
A 04 03	Appuyer la mise en œuvre du plan de communication		cogestion	120.000		0	40.000	40.000	40.000
A 04 04	Activités d'accompagnement		cogestion	350.000		0	110.000	120.000	120.000

A 04 05	Missions Polfed	régie	24.000		6.000	6.000	6.000	6.000
A 05	Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés		1.179.000	24%	176.000	333.000	330.000	340.000
A 05 01	Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de sécurité et l'introduction de son cycle de gestion	cogestion	67.000		10.000	19.000	19.000	19.000
A 05 02	Appuyer le système de gestion des ressources humaines	cogestion	195.000		60.000	45.000	45.000	45.000
A 05 03	Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation	cogestion	120.000		0	40.000	40.000	40.000
A 05 04	Appuyer le système de gestion en matière logistique	cogestion	80.000		20.000	20.000	20.000	20.000
A 05 05	Appuyer le système de gestion en matière de budget/finances	cogestion	80.000		20.000	20.000	20.000	20.000
A 05 06	Appuyer le système de gestion de l'information opérationnelle	cogestion	20.000		5.000	5.000	5.000	5.000
A 05 07	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	cogestion	530.000		40.000	160.000	160.000	170.000
A 05 08	Missions Polfed	régie	87.000		21.000	24.000	21.000	21.000
A 06	<i>Les synergies entre projets relatés sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées</i>		64.000	1%	16.000	16.000	16.000	16.000
A 06 01	Communication strategy / dissemination	cogestion	24.000		6.000	6.000	6.000	6.000
A 06 02	Capitalisation	cogestion	40.000		10.000	10.000	10.000	10.000
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% total activités)</b>		<b>72.130</b>	<b>1%</b>	<b>18.032</b>	<b>18.033</b>	<b>18.032</b>	<b>18.033</b>
X 01	Réserve budgétaire		72.130	1%	18.032	18.033	18.032	18.033
X 01 01	Réserve budgétaire cogestion	cogestion	61.980		15.495	15.495	15.495	15.495
X 01 02	Réserve budgétaire régie	régie	10.150		2.537	2.538	2.537	2.538
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>		<b>1.856.870</b>	<b>37%</b>	<b>475.170</b>	<b>443.900</b>	<b>468.900</b>	<b>468.900</b>
Z 01	<i>Frais de personnel</i>		1.462.400	29%	350.600	370.600	370.600	370.600
Z 01 01	Assistance technique	régie	1.308.000		312.000	332.000	332.000	332.000
Z 01 02	Directeur d'intervention (primes)	régie	20.000		5.000	5.000	5.000	5.000
Z 01 03	Personnel d'appui	régie	134.400		33.600	33.600	33.600	33.600
Z 02	<i>Investissements</i>		77.500	2%	67.000	3.500	3.500	3.500
Z 02 01	Véhicules	régie	50.000		50.000	0	0	0
Z 02 02	Matériel de bureau	cogestion	10.000		7.000	1.000	1.000	1.000
Z 02 03	Equipement ICT	cogestion	17.500		10.000	2.500	2.500	2.500
Z 03	<i>Frais de fonctionnement</i>		79.200	2%	19.800	19.800	19.800	19.800
Z 03 01	Loyer bureaux	pm	0		0	0	0	0
Z 03 02	Frais opérationnels véhicules	régie	24.000		6.000	6.000	6.000	6.000
Z 03 03	Frais de communication	cogestion	9.600		2.400	2.400	2.400	2.400
Z 03 04	Matériel de bureau	cogestion	9.600		2.400	2.400	2.400	2.400
Z 03 05	Autres frais opérationnels	cogestion	20.000		5.000	5.000	5.000	5.000

Z 03 06 Missions supplémentaires Polfed SMCL	régie	16.000		4.000	4.000	4.000	4.000
Z 04 <i>Audit et Suivi et Evaluation</i>		237.770	5%	37.770	50.000	75.000	75.000
Z 04 01 Evaluation	régie	45.000		0	15.000	15.000	15.000
Z 04 02 Audit financier + audit organisationnel Polfed	régie	150.000		25.000	25.000	50.000	50.000
Z 04 03 Backstopping	régie	42.770		12.770	10.000	10.000	10.000
<b>TOTAL</b>		<b>5.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>870.202</b>	<b>1.409.933</b>	<b>1.356.932</b>	<b>1.362.933</b>

régie	<b>2.055.320</b>
cogestion	<b>2.944.680</b>

## **4.2 RESSOURCES HUMAINES**

L'unité de gestion du projet sera composée de La Direction du Projet (DP) et du personnel d'appui. La Direction du Projet est constituée du Directeur de l'Intervention, du Délégué à la Cogestion (Delco) et de l'Assistant Technique (AT).

Un comptable, une secrétaire et deux chauffeurs seront recrutés comme personnel d'appui.

## **5. MODALITES D'EXECUTION**

### **5.1. CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES**

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique (CS) relative à l'intervention à signer entre la République de Burundi et le Royaume de Belgique.

Pour la partie burundaise, le Ministère des Finances est l'entité responsable. A ce titre, il assume le rôle d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Il peut désigner un ordonnateur délégué.

Le maître d'ouvrage de la prestation est le Ministère de la Sécurité Publique. A cet effet, ce ministère désigne, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention qui assure la direction, supervision et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise.

Pour la partie belge, la Direction générale de la Coopération au développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention.

Pour la contribution du Royaume des Pays Bas, qui délègue l'exécution à la Belgique, un Arrangement Administratif sera signé entre le Royaume des Pays Bas et le Royaume de la Belgique.<sup>19</sup>

La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la Coopération Technique Belge, à travers une Convention de Mise en Œuvre (CMO). A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Bujumbura, assume le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses. La CTB peut désigner un coordonnateur délégué.

La CTB désigne un Délégué à la Cogestion (Delco) qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il sera agréé par la partie burundaise (Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération).

### **5.2. STRUCTURES D'EXECUTION ET DE SUIVI**

L'exécution et le suivi du projet sont assurés à différents niveaux et par différentes instances. Le projet sera exécuté en cogestion, à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget.

---

<sup>19</sup> Les points repris ci-dessous seront mentionnés dans l'accord entre la Belgique et les Pays Bas :

Les contributions des uns et des autres serviront à la réalisation de l'ensemble des activités du projet, sans destination préétablie des fonds alloués, et les bailleurs de fonds acceptent que leur quote-part soit reflétée en pourcentage de leur contribution respective. Les modalités de gestion financières décrites dans le DTF concernent les contributions de la Belgique et des Pays Bas. Les bailleurs de fonds acceptent un rapportage financier sur le montant total de l'intervention selon un format commun. Chacun accepte les modalités de gestion financières et administratives de la CTB.

## **Structure Mixte de Concertation Locale**

Pour assurer l'implication effective des différents partenaires concernés par la mise en œuvre de la prestation de coopération, une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) sera mise en place. Ce Comité est une instance mixte de suivi, de monitoring et de décisions mise en place au niveau local pour assurer la supervision et la coordination de la prestation de coopération.

### **Compétences et attributions de la SMCL :**

- Mettre en place les structures d'exécution du projet
- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet
- Approuver les plans d'activités du projet
- Approuver les modifications aux modalités d'exécution
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties signataires de la convention
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toutes les mesures d'encouragement ou de correction nécessaire
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier
- Approuver le rapport final et clôturer le projet

### **Composition de la SMCL :**

- Le représentant du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération, Président ;
- Le représentant du Ministère de la Sécurité Publique ;
- Le représentant de la Direction Générale de la Police Nationale du Burundi ;
- Le représentant de la Direction Générale de la Coordination et des Opérations ;
- Le représentant du Ministère des Finances, ordonnateur ;
- Le représentant du Ministère de Plan ;
- Le représentant du CNCA ;
- Le Représentant-Résident de la CTB, coordonnateur.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne qui apporte une contribution au projet.

Un maximum de deux représentants de la Représentation diplomatique des Pays Bas à Bujumbura, l'Attaché de coopération près l'Ambassade de Belgique à Bujumbura et le représentant de la Police fédérale belge seront en outre invités à participer aux réunions de la SMCL en qualité d'observateurs.

Enfin, la direction du projet (composée du Directeur de l'Intervention et du Délégué à la Gestion - voir ci-après) assure le secrétariat de la réunion et dresse le procès verbal.

## **Mode de fonctionnement de la SMCL :**

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique.
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique.
- La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

## **La direction du projet**

La Direction du Projet (DP) est constituée du Directeur de l'Intervention, du Délégué à la Cogestion (Delco) et de l'Assistant Technique (AT). Les décisions par rapport à la répartition du travail quotidien et la planification des activités seront prises en commun accord.

Le Directeur d'intervention est désigné par le Ministère de la Sécurité Publique au sortir d'une procédure de recrutement interne.

Afin de permettre un démarrage rapide de cette nouvelle prestation et moyennant l'accord de la SMCL du projet d'appui à la formation de la PNB, il est proposé que la cogestion soit assumée par Délégué à la Cogestion de ce dernier projet pendant une période initiale de maximum 12 mois et jusqu'au recrutement du delco du projet BDI 0804811.

Au cours de cette période, un Délégué à la Cogestion dédié sera recruté sur base d'un appel à candidature ouvert, suivant les termes de références joints en annexe. Il sera agréé par la Partie burundaise, représentée en l'occurrence par le Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération.

Un Assistant Technique sera recruté par la CTB avec l'appui de la PolFed. L'AT sera prioritairement recruté au sein des services de police belges à condition qu'il ait le profil requis (en annexe) et qu'il partage la vision et l'approche du projet. En cas de manque de candidat correspondant au profil requis, un appel à candidature ouvert sera lancé.

Il sera également agréé par la Partie burundaise, représentée en l'occurrence par le Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération.

La Direction du Projet (DP) est responsable de la production des résultats intermédiaires du projet en vue d'atteindre son objectif spécifique. A ce titre, ils assurent la gestion technique, administrative, budgétaire et comptable de la prestation de coopération. Ils viseront chaque document officiel se rapportant à l'exécution de celle-ci, notamment ceux ayant trait aux procédures de marchés publics. Ils viseront « pour service rendu » ou « pour réception conforme » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses.

La Direction du Projet aura, plus particulièrement, les attributions suivantes :

1) Etre responsable de la production des procédures et résultats intermédiaires de la prestation de coopération en vue de l'atteinte de son objectif spécifique dans l'esprit de sa stratégie

- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités de la prestation de coopération ;
- Rédiger les rapports d'exécution annuels et semestriels, les rapports comptables et le rapport final d'exécution selon le canevas de la CTB ;
- Elaborer les termes de références des missions d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale ;
- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats intermédiaires à la SMCL ;
- Élaborer et soumettre à la SMCL les plans de travail de la prestation de coopération et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation.
- Examiner l'opportunité de modifier ou non le DTF lors des sessions de planification trimestrielle.

2) Assurer le secrétariat de la SMCL

- Proposer l'ordre du jour au président de la SMCL, après consultation de toutes les parties concernées par l'exécution de la prestation de coopération ;
- Transmettre, selon les délais requis, aux membres de la SMCL les documents préparatoires, entre autres les rapports d'exécution et l'utilisation du budget pour la période passée ainsi qu'une proposition de planning et de budget pour la période future ;
- Rédiger les comptes rendus des réunions de la SMCL.

3) Assurer la gestion administrative et financière de la prestation de coopération selon les procédures en vigueur :

- Participer à l'ensemble des étapes du processus des marchés publics ;
- Viser « pour service rendu » ou « pour réception conforme » l'ensemble des factures, décomptes ou pièces justificatives des dépenses ;
- Rédiger les rapports comptables ;

4) Effectuer l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de la prestation de coopération avant de les soumettre à la SMCL pour prise de décision.

## **5.3. RESPONSABILITES FINANCIERES**

### **Contribution de la Belgique et des Pays Bas**

#### **Contribution en cogestion**

En application de la Convention Générale, la prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Elle peut désigner un ordonnateur délégué.

La partie belgo-néerlandaise désigne, en qualité de coordonnateur, le Représentant-Résident de la CTB au Burundi. Le coordonnateur est chargé d'approuver les dépenses du projet. La CTB peut désigner un coordonnateur délégué.

La Direction du Projet assurera conjointement la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable du projet.

### **Contribution en « régie »**

La contribution belgo-néerlandaise en régie est gérée et justifiée par la CTB. Il s'agit surtout du personnel, du suivi et évaluation et des audits.

### **Contribution de l'état burundais**

La contribution de la Partie burundaise sera constituée de la contre-valeur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet

### **Remarque finale**

La contribution des bailleurs de fonds ne pouvant en aucun cas être utilisée au paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service, il incombe au Maître d'ouvrage du projet, appuyé par le Ministère ayant les Finances dans ses attributions, de veiller à ce que le remboursement de la TVA sur les travaux ainsi que les achats de biens et services intervienne promptement.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation burundaise, elles seront prises en charge par la Partie burundaise.

## **5.4. GESTION FINANCIÈRE**

### **5.4.1. Gestion de trésorerie**

#### **Comptes et pouvoirs de signature**

Dès la signature de la Convention Spécifique un compte en EUR (compte principal) et un compte en BIF seront ouverts auprès d'une institution bancaire, selon les modalités suivantes :

- nom du compte : 'Contribution belgo-néerlandaise \_ Professionnalisation Police'
- choix de la banque : une institution bancaire travaillant avec la CTB dans le pays
- pouvoirs de signature : pour chaque mouvement, une double signature est exigée. Les seuils sont établis comme suit :

<b>Signature 1</b>	<b>Signature 2</b>	<b>Limite</b>
Directeur	Délégué à la Cogestion	12.500 EUR
Directeur	Coordonnateur /délégué	67.000 EUR
Ordonnateur /délégué	Délégué à la cogestion	67.000 EUR
Ordonnateur	Coordonnateur	> 67 000 EUR.

Le compte principal sera alimenté trimestriellement sur base de la programmation financière établie par la Direction du Projet et approuvée par le service de Contrôle Financier de la CTB. Les autres comptes seront alimentés à partir du compte principal selon les besoins immédiats.

D'autres comptes cogérés peuvent être ouverts pour des raisons de logistique après accord de l'ordonnateur et du coordonnateur.

Pour les dépenses locales en régie, un compte sera ouvert avec double signature au niveau de la CTB.

### **Transfert des fonds**

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, deux appels de fonds, en cogestion et en régie, seront introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit être signé par l'ordonnateur.

Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire à la représentation locale de la CTB un appel de fonds par mode de financement au début du mois précédant le début d'un nouveau trimestre. En cogestion, cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet et aussi par l'ordonnateur pour la partie cogérée :

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve de trésorerie.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB.
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à la représentation locale de la CTB
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire
- En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

### **5.4.2. Gestion du budget**

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie burundaise auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du SMCL. Si la Belgique accepte la demande on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par le SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires

- Réallocation des moyens entre modes de financement et
- Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

### **5.4.3. Suivi comptable et programmations financières**

#### **Comptabilité**

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le directeur et le co-directeur et transmise à l'ordonnateur et au coordonnateur (représentation locale de la CTB). La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

#### **Programmation financière**

Trimestriellement, la direction du projet doit élaborer une programmation financière pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB.

## **5.5. MARCHÉS PUBLICS**

L'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics de fournitures, travaux et services gérés en cogestion se font en conformité avec la législation burundaise, y compris l'ordonnance modifiant les seuils pour les marchés pris en charge par des financements extérieurs. Dans tous les cas, le Représentant Résident de la CTB, Coordonnateur, ou son délégué participe au dépouillement et à l'analyse des offres.

Par ailleurs, pour les marchés réalisés dans le cadre du projet, au bénéfice de celui-ci :

- A hauteur de 12 500 EUR hors taxe, la Direction du projet est habilitée à dresser seule les dossiers d'appels d'offres, à lancer les marchés et à les adjudger, dans le respect de la législation en vigueur.
- De 12 500 EUR à 67 000 EUR, la Direction du projet est tenue d'obtenir une attestation de non objection du Représentant résident de la CTB quant au dossier d'appel d'offres avant son lancement et à la proposition d'attribution. A ce second titre, la Direction du projet transmet au coordonnateur du projet un rapport détaillé sur le dépouillement des offres, accompagné d'une proposition motivée du choix de l'adjudicataire - l'ensemble de la procédure ayant été dûment approuvée par un expert en marché public.
- Au-delà de 67 000 EUR, le Représentant résident de la CTB est lui-même tenu d'obtenir un mandat du Conseil d'Administration de la CTB pour émettre une attestation de non objection. La procédure est donc identique en tous points à la procédure décrite ci-dessus

pour les marchés d'une valeur comprise entre 12 500 EUR et 67 000 EUR - mais les délais peuvent être un peu plus longs.

Dans tous les cas, les documents relatifs aux marchés publiés ou conclus dans le cadre du projet feront référence à la source belgo-néerlandaise-burundaise de financement.

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable.

## **5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF ET FINANCIER**

La Direction du projet (les Directeurs de l'Intervention et le Délégué à la Cogestion) est pleinement responsable du suivi et de la supervision de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et faire exécuter des plans semestriels de travail, avec l'établissement d'indicateurs de performance précis, l'identification des responsables de chaque activité et les indications budgétaires.

### **Rapportage technique et administratif**

En début de chaque année civile, la direction de l'intervention établira un rapport d'exécution et de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL, du Comité Technique de Suivi néerlandais-burundais (CTdS) et du bailleur de fonds.

A la moitié de l'année, la direction de l'intervention réalisera un rapport d'exécution et de suivi semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire du SMCL et qui sera également envoyé au CTdS.

Ces rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le plan établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et /ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

### **Rapportage comptable et financier**

Pour chaque réunion de la SMCL, la direction du projet doit présenter l'information financière suivante :

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

Cette information sera également envoyée au CTdS à titre informatif.

## **Rapport final**

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

## **5.7 MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS DU DTF**

Le projet sera réalisé conformément au dossier technique et financier annexé à la Convention spécifique, ci après dénommé « DTF ».

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties, l'entité burundaise responsable pour l'exécution du projet et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

La CTB doit informer la partie belge et la partie néerlandaise des modifications suivantes apportées au projet :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie burundaise,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être implémentés par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d'exécution de l'intervention.

## **5.8 SUIVI, ÉVALUATION ET AUDIT**

### **L'évaluation mi-parcours (MTR – mid term review)**

Une évaluation mi-parcours (MTR – mid term review) sera faite à la moitié du projet.

Cette évaluation appréciera entre autre la nécessité de réorienter le programme ou certains volets si nécessaire. Le rapport sera envoyé à la SMCL et à la partie néerlandaise.

### **L'évaluation finale**

Une évaluation finale sera faite vers la fin du projet. Le but de cette évaluation consistera à juger de la pertinence de la prestation en liaison avec ses objectifs, du degré d'atteinte des résultats et des suites à donner pour assurer la durabilité des acquis. Le rapport sera envoyé à la SMCL et à la partie néerlandaise.

## **Des missions de suivi technique**

Des missions de suivi technique pourront être organisées par la CTB (CTB Bujumbura et CTB Bruxelles) afin d'appuyer les responsables du projet dans l'exécution des activités. Les résultats et recommandations de ces missions seront transmis et discutés au sein de la Direction d'Intervention et de la Structure Mixte de Concertation Locale.

## **Audit projet**

Un budget est prévu pour la réalisation d'audits financiers du projet. Ces derniers interviennent à la demande de la SMCL qui charge le représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures. Le SMCL peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL et sera également envoyé au CTdS à titre informatif. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

## **Audit CTB**

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

## **5.9 CLOTURE DE LA PRESTATION**

Le délai d'exécution des différentes activités du projet est de 48 mois à compter de la date de signature de la Convention Spécifique, conclue pour une durée de 60 mois.

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Le rapport sera également envoyé au CTdS à titre informatif.

## **Bilan Financier**

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté au SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB. Le bilan sera également envoyé au CTdS à titre informatif.

## **Soldes**

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du projet. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

## **Dépenses après Convention**

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé ni au Maître d'ouvrage ni à la CTB de faire des dépenses au titre du projet, à moins que ces dernières ne soient liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qu'elles n'aient été dûment signalées à la SMCL lors de sa dernière réunion.

## **6. THEMES TRANSVERSAUX**

### **6.1 ENVIRONNEMENT**

Le projet sera sensibilisé aux aspects environnementaux et dans la mesure du possible en tiendra compte dans sa politique d'achat. Le projet et son assistance technique partageront cette dimension environnement avec les partenaires burundais et les PTF. Déjà, dans le contexte de la réfection des infrastructures de la police et l'installation prévue des générateurs (projet Pays Bas et autres PTF) des considérations environnementales peuvent amener à une réflexion sur l'introduction des panneaux solaires.

La sensibilisation sur des aspects environnementaux est de mise lors de la phase de développement des cours de formation technique et les formations dans l'Ecole des Arts et des Métiers.

L'équipe du projet veillera à intégrer dans son fonctionnement les préoccupations environnementales (équivalent EMAS) en particulier au niveau de l'utilisation des véhicules, du papier, etc.

Soulignons que la politique CTB siège tient déjà compte de la compensation carbone pour ce qui est des voyages internationaux. Vu le nombre important de missions prévues et comme les billets internationaux sont dans la majorité des cas achetés via le la CTB siège, cette problématique est dès lors traitée.

### **6.2 GENRE**

La représentation des femmes au sein de la police est de 3,2 %. Le Plan stratégique 2007-2017 de la PNB indique et prévoit une croissance du nombre des femmes allant jusqu'à 10 % des effectifs à l'horizon 2017. L'un des onze axes stratégiques inclus dans la lettre de politique de sécurité – secteur police (2009\*\*) porte sur l'importance d'encourager les femmes à rejoindre la PNB et de veiller à leur intégration afin qu'elles puissent y faire carrière bien qu'actuellement il n'y ait qu'un tiers des prévisions 2017 qui soit atteint.

Mis à part le nombre de femmes actives dans la police, de nombreux problèmes se posent, en raison de la culture militaire/paternaliste et des mauvaises conditions d'accueil et d'hébergement du personnel féminin. Avec l'intégration des ex-combattants on constate une importante injection de personnel féminin au sein de la police., les défis au niveau du genre sont considérables étant donné les conditions actuelles. Un assez grand nombre de paradoxes doit être géré. Il est ainsi nécessaire d'équilibrer la composition de la population en s'assurant d'une représentation des femmes au sein d'une police de proximité. La préoccupation concernant le bien-être du personnel concerne aussi bien les hommes que les femmes et plus particulièrement ceux en poste dans les communes et sur les collines. En effet les conditions de vie d'un agent de police sont peu enviables (mal logé et mal nourri, isolé de la famille avec parfois seulement deux visites par an) ce qui peut affecter de manière négative les relations avec la population.

Les infrastructures de la police sur tous les niveaux ne sont pas adaptées au personnel féminin. En ce qui concerne les prisonnières, il n'existe qu'une seule prison pour femmes, et les cachots aux niveaux des provinces et des communes ne sont pas compartimentés spécifiquement pour les femmes, les hommes et les enfants. Cette problématique fait parti des activités sous les résultats 1 et 2.

Les résultats envisagés du projet ne concerne pas spécifiquement le genre. Il s'agit d'une thématique transversale qui devra être prise en compte notamment par l'intégration de cette

dimension dans les études et diagnostics sur le concept d'une police de proximité, et dans la conception de stratégies et de plans opérationnels (ressources humaines, formation, affectation du personnel et bien-être sur le terrain, communication, modifications apportées au budget etc.).

Il convient de rappeler les grands défis que lance le projet : transformer la culture et les structures organisationnelles à long terme, y inclus le système de gestion des ressources humaines (la formation, le bien-être, la politique d'affectations<sup>20</sup>, politique des recrutements et des promotions, certaines infrastructures, etc. – voir aussi activité 5.2 et 5.3).

Dans la recherche des points focaux ou des « propriétaires des processus », les participants doivent être invités à accorder de l'attention à la dimension genre, et pas seulement d'une manière théorique.

Comme il existe d'autres projets ciblant les femmes au sein de la police (tel que prévu par exemple dans le programme d'appui des Pays-Bas), l'unité de gestion du présent projet devra s'efforcer de renforcer les synergies et d'éviter les doublons.

Un nouveau Code pénal a été voté. Il a fait l'objet de démarches diplomatiques de la part des PTF qui s'opposaient à la criminalisation de l'homosexualité qui y est mentionnée. Ce code contient également des éléments de criminalisation de la violence sexuelle, laquelle est très répandue, aussi au sein des familles. L'intégration de cette dimension dans la planification stratégique et la mise en œuvre de projets concrets (voir par exemple point 2.4.4) en synergie avec d'autres acteurs travaillant au renforcement de la 'chaîne pénale' pourront renforcer la lutte contre l'impunité dans ce domaine.

## **6.3 ECONOMIE SOCIALE**

Le projet inclut un volet de formation qui doit permettre aux candidats à la retraite de se préparer à leur future intégration socio-économique dans la société. Une étude de faisabilité devra mettre en évidence le potentiel pour établir une Ecole des Arts et des Métiers au sein de la police, et les rôles et fonctions que le MSP peut assumer en appui d'une économie sociale (par exemple en créant des marchés pour des uniformes, des immeubles ; en renforçant les capacités ; et en mettant en œuvre des mécanismes et systèmes d'appui et de contrôles de qualité).

## **6.4 DROITS DE L'ENFANT**

Officiellement il n'y a pas des mineurs d'âge dans les prisons ni dans les cachots. La réalité, en fait, est plus complexe et pose de nombreux défis. D'abord il faut une acceptation et une connaissance des réalités qui existent au sein des cachots et prisons. Lorsqu'il s'agit de définir les tâches de la police de proximité lors des sessions de travail avec les 'propriétaires des processus' aux niveaux communaux et provinciaux, une attention doit être donnée à cette problématique spécifique.

---

<sup>20</sup> Une nouvelle approche qui favorise que le personnel est affecté auprès de sa famille peut aussi contribuer aux missions d'une police de proximité et peut renforcer une sécurisation graduelle. Une telle approche est une condition préalable à encourager les femmes de rester auprès de la police ou un élément clé dans une éventuelle politique de recrutement. En étant isolées, ces mesures n'amèneront pas à une plus grande sécurité ou une amélioration de la position des femmes.

## **6.5 HIV / SIDA**

Contrairement à la dimension « genre », les axes prioritaires de l'atelier stratégique ne mentionnent pas la problématique SIDA/HIV. D'ailleurs, la plupart des documents stratégiques n'y font guère référence. Cette problématique se retrouve trop souvent isolée dans les services qui s'occupent du bien-être (aumônerie, service de santé).

Le travail en appui à une police de proximité, au bien-être du personnel, à l'affectation du personnel (l'affectation des agents de police auprès de leur famille peut contribuer à une stabilisation et une réduction des escapades sexuelles) et de la formation présentera des opportunités d'intégrer davantage la dimension de la prévention du HIV/SIDA dans un cadre structuré. Un savoir-faire en ce qui concerne les sensibilités à certaines aversions ou sensibilités culturelles et politiques est de mise.

Un budget est imputable à cet égard sur la ligne A04-04.

## 7. ANNEXES

### 7.1 CADRE LOGIQUE

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateurs d'impact</b>	<b>Rapports sectoriels</b>	
<i>La police burundaise fonctionne comme un corps professionnel, démocratique, assurant la protection de toute la population.</i>	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>
<i>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</i>	<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 œuvre 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>• <i>Evaluation mi-parcours (EMP)</i>.</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>
<p><b>Résultat 1</b> - Au niveau poste de police :</p> <p>Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes de police.</p>	<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 œuvre 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 œuvre 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>
<p><b>Résultat 2</b> : Au niveau Commissariat provincial</p> <p>Les activités de deuxième ligne sont</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie d'appui en deuxième ligne et un plan opérationnel sont développés.</li> <li>• Nombre de commissariats provinciaux prenant part à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>• Rapports de l'Inspection générale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau central vient en appui au niveau de deuxième ligne.</li> <li>• Suffisamment de</li> </ul>

assurées.	<p>phase de pilotage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de commissariats provinciaux impliqués dans la mise en œuvre 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>• Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>• EMP.</li> <li>• Audit organisationnel</li> <li>• Enquêtes au sein des groupes cibles</li> </ul>	<p>personnes ressources sont à la hauteur de leurs tâches.</p>
<p><b>Résultat 3 – Formation :</b></p> <p>La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police.</p>	<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/<i>propriétaires des processus</i>** 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 œuvre 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 ex-combattants 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>
<p><b>Résultat 4 – Communication :</b></p> <p>Une politique de communication globale est appliquée.</p>	<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 œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>• Enquêtes et analyses hors projet.</li> <li>• Les « produits » (publications, rencontres, etc.) de la mise en œuvre 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 œuvre d'une stratégie et plan pour la communication externe va en pair avec autres processus clés de la professionnalisation de la police.</li> </ul>
<p><b>Résultat 5 – Stratégie et processus clé :</b></p> <p>La police est gérée selon une vision de changement par rapport aux processus clés.</p>	<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 sont développées.</li> <li>• Les systèmes logiciels pour la gestion des ressources humaines sont en place.</li> <li>• L'affectation des personnes se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de mise en œuvre et rapports du Comité de suivi.</li> <li>• Rapports de l'Inspection générale.</li> <li>• Enquêtes et analyses/études hors projet.</li> <li>• Enquête(s) au sein de la police.</li> <li>• Rapports de suivi d'autres ministères</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 Finances vient en appui aux ministères verticaux dans la mise en œuvre de sa stratégie des finances</li> </ul>

	<p>fait selon une stratégie et un plan opérationnel des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>(finances, justice, décentralisation, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMP.</li> <li>• Audit organisationnel.</li> </ul>	<p>publiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
--	--	--	---

(1) Même avec l'appui externe que recevront les Commissions de défense et de sécurité de l'Assemblée et du Sénat (Institut national de Démocratie Multipartite, NIMD), il est peu probable que les deux commissions parlementaires spécialisées en matière de sécurité soient renforcées suffisamment pour faire face aux tâches de contrôle et de suivi des forces de sécurité avant la fin de cette intervention. Néanmoins, leurs rapports et interpellations seront éventuellement pertinents pour le suivi de la professionnalisation de la police.

(2) La fonction d'inspection et d'audit interne (la nouvelle Inspection générale de la Sécurité publique) devrait accorder plus d'importance aux défis de professionnalisation vers une police de proximité et le développement de processus clés (opérations, ressources humaines, gestion financière, etc.). Un appui hors projet est prévu dans le cadre de la mise en œuvre du Mémoire d'entente signé entre les Pays-Bas et le Burundi, ainsi que dans le cadre du présent projet. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas de culture de transparence et d'audit interne, et la plupart des rapports émanant de l'Inspection générale ne sont pas distribués aux acteurs internes ou externes.

(3) Plusieurs ONG et centres de recherches se sont spécialisés en matière de sécurité et ont développé une capacité à mener des analyses et des enquêtes auprès de la population concernée. La Belgique, les Pays-Bas et d'autres bailleurs de fonds ont déjà collaboré avec ces organisations et les ont appuyées. Les Pays-Bas ont demandé au Centre d'Alerte et de Prévention des Conflits (CENAP) de rédiger des rapports de suivi réguliers dans le « secteur de la sécurité ». L'une de ces ONG (Observatoire de l'Action gouvernementale) s'est lancée dans des études de cas sur la responsabilité des institutions et des mandataires publics au Burundi.

(4) L'audit de 2008-2009 peut servir de diagnostic de référence. Il est proposé d'organiser un audit organisationnel sur les mêmes thèmes en 2013-2014, en collaboration cette fois avec l'Inspection générale de la Sécurité publique. Dans son programme initial de coopération DSS (2009-2010) les Pays Bas a planifié une étude de base du secteur de la sécurité. Déjà des informations ont été échangées pour voir s'il y a des points d'attention pour cette étude des experts indépendants qui pourraient être intéressants pour le présent projet.

## 7.2 CALENDRIER D'EXÉCUTION ET CHRONOGRAMME

### CHRONOGRAMME

Résultat / Activité	Durée (mois)	Y1	Y2	Y3	Y4
<b>Résultat 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes</b>					
Activité 1.1 : Appuyer le développement du concept stratégique de police de proximité	6	XXXXXX			
Activité 1.2 : Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases	8	XX XXXXXX			
Activité 1.3 : Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans les postes de police	36		XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX
Activité 1.4 : Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	36		XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX
<b>Résultat 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux</b>					
Activité 2.1 : Appuyer le développement du concept stratégique « activités de deuxième ligne » dans le cadre d'une police de proximité	6	XXXXXX			
Activité 2.2 : Appuyer au niveau provincial le développement du plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases	8	XX XXXXXX			
Activité 2.3 : Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux dans leur fonction de deuxième ligne	36		XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX
Activité 2.4 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	36		XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX
<b>Résultat 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police</b>					
Activité 3.1 : Appuyer le développement d'une	24	XXXXXXXX XXXXXX	XXXXXXXX XXXXXX		

stratégie de formation en accord avec la mission, la vision et les valeurs d'une police républicaine, moderne, professionnelle et de proximité.					
Activité 3.2 : Appuyer le développement de systèmes de formation.	18	XXXXXX	XXXXXX XXXXXX		
Activité 3.3 : Appuyer la mise au point d'un plan de mise en œuvre de différentes formes de formations pour toutes les catégories de personnel.	12		XXXXXX XXXXXX		
Activité 3.4 : Appuyer le développement d'une formation pédagogique et méthodologique pour les cadres des organismes de formation de la police, ainsi que pour les chargés de cours.	12	XXX	XXXXXX XXX		
Activité 3.5 : Appuyer le développement de certains cours à identifier ultérieurement, ainsi qu'un appui technique Cet appui technique concerne la préparation du matériel didactique traitant des matières policières et non policières nécessaires au bon fonctionnement des services policiers.	33		XXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 3.6 : Appuyer la professionnalisation de la police, en facilitant le renfort par des chargés de cours nationaux ou étrangers dans le cadre de certaines matières exigeant une expertise spécifique.	33		XXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 3.7 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
<b>Résultat 4 : Une politique de communication globale est appliquée</b>					
Activité 4.1 : Appuyer le développement d'une politique de communication	18	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX		
Activité 4.2 : Appuyer le développement d'un plan de mise en œuvre de la politique de communication interne et externe.	6	XXXXXX			

Activité 4.3 : Appuyer la mise en œuvre du plan de communication	32		XX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 4.4 : Activités d'accompagnement	36		XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
<b>Résultat 5 : Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés</b>					
Activité 5.1 : Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de sécurité et l'introduction de son cycle de gestion	36		XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 5.2 : Appuyer le système de gestion des ressources humaines	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 5.3 : Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 5.4 : Appuyer le système de gestion en matière logistique	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 5.5 : Appuyer le système de gestion en matière de budget/finances	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
Activité 5.6 : Appuyer le système de gestion de l'information opérationnelle	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
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	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX
<b>Résultat 6 : Synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées</b>					
Communication / capitalisation	48	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX	XXXXXX XXXXXX

## CALENDRIER INDICATIF DES MISSIONS DE LA POLFED

La nature, le nombre et la durée des missions peuvent évoluer en fonction des besoins réels du projet. Pour certaines activités il est également envisagé de faire appel à l'expertise locale.

Résultat / Activité	Calendrier Mois 1 → 48	Appui de la police fédérale belge
<b>Résultat 1 : Le concept de la police de proximité est appliqué au niveau des postes</b>		
Activité 1.1 : Appuyer le développement du concept stratégique de police de proximité	1-6	3 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 1.2 : Appuyer le plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases	4-12	3 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 1.3 : Appuyer la mise en œuvre d'une police de proximité dans les postes de police	12-48	8 missions de 14 jours x 1 expert (Y2 : 4, Y3 : 2, Y4 : 2)
Activité 1.4 : Prévoir des activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	12-48	- (via 1.3.)
<b>Résultat 2 : Les activités de deuxième ligne sont assurées au niveau des commissariats provinciaux</b>		
Activité 2.1 : Appuyer le développement du concept stratégique « activités de deuxième ligne » dans le cadre d'une police de proximité	1-6	3 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 2.2 : Appuyer au niveau provincial le développement du plan de mise en œuvre selon une approche graduelle et en phases	4-12	3 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 2.3 : Appuyer la mise en œuvre des commissariats provinciaux dans leur fonction de deuxième ligne	12-48	8 missions de 14 jours x 1 expert (Y2 : 4, Y3 : 2, Y4 : 2)
Activité 2.4 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	12-48	- (via 2.3.)
<b>Résultat 3 : La professionnalisation de la police est soutenue par un système de formation pour l'ensemble de la police</b>		
Activité 3.1 : Appuyer le développement d'une stratégie de formation en accord avec la mission, la vision et les valeurs d'une police républicaine, moderne, professionnelle et de proximité.	1-24	2 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 3.2 : Appuyer le développement de systèmes de formation.	6-24	
Activité 3.3 : Appuyer la mise au point d'un plan de mise en œuvre de différentes formes de formations pour toutes les catégories de personnel.	12-24	
Activité 3.4 : Appuyer le développement d'une formation pédagogique et méthodologique pour les cadres des organismes de formation de la police, ainsi que pour les chargés de cours.	9-21	2 missions de 7 jours x 1 expert

Activité 3.5 : Appuyer le développement de certains cours à identifier ultérieurement, ainsi qu'un appui technique Cet appui technique concerne la préparation du matériel didactique traitant des matières policières et non policières nécessaires au bon fonctionnement des services policiers.	15-48	8 missions de 14 jours x 1 expert
Activité 3.6 : Appuyer la professionnalisation de la police, en facilitant le renfort par des chargés de cours nationaux ou étrangers dans le cadre de certaines matières exigeant une expertise spécifique.	15-48	
Activité 3.7 : Activités d'accompagnement sur le plan des moyens matériels	1-48	- (via 3.4. et 3.6.)
<b>Résultat 4 : Une politique de communication globale est appliquée</b>		
Activité 4.1 : Appuyer le développement d'une politique de communication	1-18	8 missions de 7 jours x 2 expert
Activité 4.2 : Appuyer le développement d'un plan de mise en œuvre de la politique de communication interne et externe.	12-18	
Activité 4.3 : Appuyer la mise en œuvre du plan de communication	16-48	
Activité 4.4 : Activités d'accompagnement	12-48	- (via 4.3.)
<b>Résultat 5 : Le service de police est géré suivant une vision de changement par rapport au processus clés</b>		
Activité 5.1 : Appuyer l'élaboration d'un Plan sectoriel de sécurité et l'introduction de son cycle de gestion	12-48	3 visites d'étude d'une semaine en Belgique pour 3 personnes (Y2 : 1, Y3 : 1, Y4 : 1) Visites d'étude en Belgique
Activité 5.2 : Appuyer le système de gestion des ressources humaines	1-48	8 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 5.3 : Appuyer l'élaboration d'une politique d'affectation	1-48	1 mission de 7 jours x 1 expert
Activité 5.4 : Appuyer le système de gestion en matière logistique	1-48	4 missions de 7 jours x 1 expert
Activité 5.5 : Appuyer le système de gestion en matière de budget/finances	1-48	-
Activité 5.6 : Appuyer le système de gestion de l'information opérationnelle	1-48	8 missions de 7 jours x 1 expert
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	1-48	4 missions de 7 jours x 2 expert
<b>Résultat 6 : Synergies entre projets connexes sont renforcées en coopération avec le Groupe Sectoriel et les expériences de l'intervention sont capitalisées</b>		
	1-48	-
<b>Total :</b>		<b>609 journées de travail sur 59 missions</b>

## **7.3 TDR PERSONNEL LONG TERME DE L'ÉQUIPE PROJET**

### **7.3.1 Le directeur de l'intervention (DI)**

Nommé ou recruté par le Ministère de la Sécurité publique, le directeur de l'intervention est responsable, sous la supervision du Comité de suivi (SMCL) et avec le délégué à la cogestion, de la gestion opérationnelle, financière et administrative du projet, et notamment pour :

#### **La gestion du projet :**

- La programmation des activités du projet ;
- L'organisation, la coordination et la supervision de l'exécution des activités du projet ;
- Le recrutement du personnel national et du personnel à court terme international ;
- Le développement d'outils de gestion pour la planification et le monitoring des activités ;
- L'adaptation de la planification du projet en fonction de son évolution ;
- La gestion administrative et financière du projet selon les procédures officielles en vigueur ainsi que les dispositions prises dans le cadre du présent projet ;
- L'élaboration de termes de référence et de contrats pour les activités exécutées en sous-traitance ;
- L'évaluation interne de la progression du projet sur la base des indicateurs retenus, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties ;
- Le soutien aux missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- La clôture des activités et de la clôture financière et administrative du projet, dont la préparation de la reprise du personnel et des biens du projet ;
- le suivi et le rapportage de la réalisation des hypothèses retenues comme importantes pour les résultats du projet.

#### **La gestion du Comité de suivi (SMCL)**

- La fixation de l'ordre du jour de du Comité de suivi ;
- La transmission aux membres, dans les délais requis, des documents ;
- Les préparations aux réunions ;
- La rédaction des comptes rendus ;
- La coordination avec le Ministère de la Sécurité publique et sa DG PNB ;
- La rédaction, dans les délais requis, des états mensuels des dépenses, des rapports d'exécution et du rapport final ;
- La préparation d'un examen/évaluation à mi-parcours entre autre en vue de faciliter une prise de décision sur l'adaptation éventuelle de la structure de la gestion du projet en appui d'une appropriation optimale

#### **La facilitation ou gestion de la coopération multi-acteurs**

- La communication externe sur le projet entre les différents partenaires et les acteurs pouvant influencer la qualité des résultats ;

- L'encouragement et la facilitation d'une attitude proactive au sein de la police pour bénéficier des synergies possibles avec des ministères tels que les finances, la fonction publique, la justice et la décentralisation ;
- L'encouragement et la facilitation d'une attitude proactive envers les acteurs qui représentent la demande de bons services de sécurité et de transparence (ONG spécialisées, presse indépendante, organes de contrôle de l'Etat comme le Parlement) ;
- Le renforcement des capacités au sein du Ministère de la Sécurité publique et de la PNB en ce qui concerne la conception, le choix et la gestion d'appui extérieur ;
- Une contribution à l'éventuel processus de développement d'une stratégie dans le secteur de sécurité englobant justice, défense, police, etc.

Profil du poste :

- Bonne connaissance de la police burundaise ;
- Bonne connaissance des défis d'un « appui institutionnel » dans un contexte post-conflit, de pauvreté et de construction de l'Etat ;
- Capacité de coopération multi-acteurs burundais (divers ministères, divers types et diversité d'acteurs)
- Capacité de renforcer l'appropriation (et les capacités requises) par le partenaire burundais ;
- Capacité de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction ;
- Capacité de travailler en équipe avec le coresponsable du projet ;
- Capacité d'écoute, de dialogue, de facilitation et de résolution des conflits ;
- Approche méthodique, rigoureuse et capacité d'adaptation aux circonstances ;
- Bonne connaissance de la langue française ;
- Maîtrise des logiciels de base (Word, Excel, Powerpoint) ;
- Etre prêt à faire de déplacements dans la région et dans le pays ;

### **7.3.2 Termes de référence du Délégué à la Cogestion (DelCo)**

Recruté par la CTB, sous la supervision du Comité de suivi, elle ou il sera responsable de l'appui technique et conceptuel pour garantir la mise en œuvre qualitative des actions du projet et contribuer aux résultats du projet.

Sous la supervision du Comité de suivi, et avec le directeur de l'intervention, elle ou il est responsable de la gestion opérationnelle, financière et administrative du projet. Les autres responsabilités comprennent :

#### **Gestion du projet**

*Responsable pour (en collaboration avec le D.I.)*

- Mener la gestion administrative et financière du projet selon les procédures officielles en vigueur, et appliquer les dispositions prises dans le cadre du présent projet ;
- Assurer la logistique pour le paiement des diverses composantes du projet ;
- Faciliter l'identification et l'emploi d'experts ponctuels du projet ;
- Le recrutement du personnel national du projet ;
- Effectuer ou appuyer le développement d'outils et de systèmes de gestion pour la planification, le suivi opérationnel et le monitoring des activités ;
- Apprécier les capacités du partenaire burundais à s'approprier progressivement de ces systèmes et ces outils, et les renforcer ;
- Veiller au suivi des conditions préalables et aux hypothèses du projet, ainsi qu'aux risques, et contribuer à la gestion de ces risques ;
- Organiser les missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Développement d'un système d'évaluation interne de la progression du projet sur la base des indicateurs retenus, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties ;
- Clore les activités et faire la clôture financière et administrative du projet, dont la préparation de la reprise du personnel et des biens du projet.

*Contribuer à*

- A la planification opérationnelle entre la police et ses partenaires dans ce projet (tripartite) ;
- A l'analyse des besoins du partenaire burundais et des opportunités d'un appui par d'autres acteurs externes dans le contexte de la mise en œuvre de ce projet ;
- A la capitalisation par les partenaires du projet tripartite, des expériences du projet (fiches techniques, etc.) ;

#### **Comité de suivi (SMCL)**

- L'appui à la fixation de l'ordre du jour du Comité de suivi ;
- La transmission aux membres, dans les délais requis, des documents préparatoires aux réunions du Comité de suivi ;
- La rédaction et la distribution des comptes rendus du Comité de suivi ;

- L'adaptation de la planification du projet en fonction de son évolution en étroite collaboration avec les différents partenaires ;
- La préparation, dans les délais requis, de l'état mensuel des dépenses ;
- La rédaction des rapports d'exécution et du rapport final ;
- La contribution à la préparation d'un examen à mi-parcours, avec une attention particulière pour le potentiel et la volonté du partenaire burundais à s'approprier davantage le projet.

#### **Gestion des synergies – contribuer à la coopération avec des partenaires externes au projet**

- L'appui au ATI dans le cadre de ses responsabilités vis à vis la gestion des synergies ;

#### Profil du poste :

- Formation universitaire.
- Large expérience dans le domaine de la coopération au développement, avec 4 ans d'expérience sur le terrain, de préférence en Afrique ou dans des situations post-conflit.
- Minimum 10 ans d'expérience dans la gestion technique, administrative et financière de projets de développement.
- Expérience à un niveau stratégique avec des processus institutionnels de transformation dans des environnements précaires.
- Capacité d'interpréter et d'appliquer les « principes pour l'engagement international dans les Etats fragiles et les situations précaires » de l'OCDE dans le contexte d'une réforme institutionnelle de la police
- Capacité de balancer et équilibrer les exigences pour une bonne gestion du projet et les prérogatives de renforcement des capacités dans le contexte plus large de la professionnalisation de la police et de construction de l'Etat à s'acquitter de ses fonctions essentielles, telles que la sécurité, la justice, la création de conditions favorables à la lutte contre la pauvreté et la fourniture de services de base<sup>21</sup>
- Capacité à travailler dans des environnements multi-acteurs et à optimiser la coopération avec la Police fédérale belge, les partenaires néerlandais et autres acteurs externes (autres bailleurs de fonds, centres de recherche ou ONG spécialisées, autres ministères burundais, etc.)
- La connaissance de la problématique de la transformation des services/forces de sécurité (surtout la police) est un atout supplémentaire.
- Bonne capacité à travailler en équipe (au sein de l'unité de gestion, avec les partenaires burundais, les partenaires de la Police fédérale belge et autres).
- Bonne capacité d'écoute et de dialogue interculturel notamment sur les dimensions du genre et le bien-être des effectifs dans les postes et sur les collines.
- Bonne expérience de gestion et de coordination de projets.
- Bonne connaissance de la langue française et connaissance de l'anglais.

---

<sup>21</sup> Voir aussi les huit lignes directrices de la Commission européenne sur la coopération technique « Making Technical Coopération More Effective »

- Capacité de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction.
- Etre prêt à faire des déplacements à l'intérieur du pays.
- Approche méthodique et rigoureuse.
- Maîtrise des logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Powerpoint, Project).

### **7.3.3 Termes de référence de l'Assistant(e) Technique International (AT)**

Recruté par la CTB avec l'appui de la PolFed, sous la supervision du Comité de suivi, elle ou il sera responsable de l'appui technique et conceptuel pour garantir la mise en œuvre qualitative des actions du projet et contribuer aux résultats du projet.

Sous la supervision du Comité de suivi, elle ou il est responsable de l'organisation de l'appui technique au projet. Les autres responsabilités comprennent :

*Responsable pour :*

- Organiser la planification opérationnelle entre la police et ses partenaires dans ce projet (tripartite) ;
- Effectuer ou appuyer l'analyse des besoins du partenaire burundais en coopération avec les services impliqués et des opportunités d'un appui par d'autres acteurs externes dans le contexte de la mise en œuvre de ce projet ;
- Rédiger les termes de référence pour les missions d'appui de la PolFed et pour l'appui technique des autres intervenants ;
- Préparer les missions des experts de la PolFed en coopération avec le partenaire burundais ;
- Préparer les activités d'appui technique d'autres intervenants avec le partenaire burundais ;
- Capitalisation par les partenaires du projet tripartite, des expériences du projet (fiches techniques, etc.) ;
- Assurer d'un contact régulier avec les personnes mandatées au sein de la PolFed ;
- Fonctionner comme point de contact pour tout autre partenaire technique ;
- Rédiger les TdR pour les experts ponctuels du projet ;

*Contribuer à*

- Au développement d'un système d'évaluation interne de la progression du projet sur la base des indicateurs retenus, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties.
- Au suivi des conditions préalables et aux hypothèses du projet, ainsi qu'aux risques, et contribuer à la gestion de ces risques ;
- Aux missions d'évaluation technique ;

## **Comité de suivi (SMCL)**

- L'appui au DelCo dans le cadre de ses responsabilités vis à vis de la SMCL ;

## **Gestion des synergies – contribuer à la coopération avec des partenaires externes au projet**

- Contribuer à optimiser l'échange d'expériences et de synergies entre le projet « formation de la PNB » et le projet « professionnalisation de la police burundaise ».
- Equilibrer l'appui à la cohérence au sein du présent projet (séquences adaptées aux circonstances et aux capacités) avec un appui à la transformation en général de la police burundaise.
- Renforcer le processus de professionnalisation par la facilitation (informer sur les possibilités, etc.) des synergies avec des ministères tels que les finances, la fonction publique, la justice et la décentralisation.
- Développer des liens fonctionnels avec l'Unité de gestion et le Comité Technique de Suivi (Développement du Secteur de Sécurité) ;
- Faciliter la coopération entre la police burundaise et des acteurs externes dans le cadre du présent projet et dans le contexte d'appui externe à la police hors projet ;
- Contribuer à la communication externe sur le projet et son contexte avec les différents partenaires et les acteurs pouvant influencer la qualité des résultats ;
- Encourager et faciliter une attitude proactive devant les opportunités de renforcement d'une bonne gouvernance par le biais de la transparence envers les ONG spécialisées, les instances de contrôle de l'Etat (Parlement).
- Contribuer au renforcement des capacités au sein du Ministère de la Sécurité publique, de la direction générale de la Police nationale en ce qui concerne la conception, le choix et la gestion d'un appui extérieur.
- Envisager une contribution à plus long terme à l'éventuel processus de développement d'une stratégie de réforme du secteur de sécurité englobant la justice, la défense, la police, etc.

## Profil du poste :

- Formation universitaire.
- Large expérience policière (minimum 6 ans) variée au sein d'un service de police en tant que cadre officier.
- Expérience professionnelle à un niveau stratégique avec des processus institutionnels de transformation dans des environnements précaires est considérée comme un atout.
- Expérience dans le domaine de la coopération au développement, de préférence en Afrique ou dans des situations post-conflit, sera considérée comme un atout.
- Capacité d'interpréter et d'appliquer les « principes pour l'engagement international dans les Etats fragiles et les situations précaires » de l'OCDE dans le contexte d'une réforme institutionnelle de la police
- Capacité de balancer et équilibrer les exigences pour une bonne gestion du projet et les prérogatives de renforcement des capacités dans le contexte plus large de la professionnalisation de la police et de construction de l'Etat à s'acquitter de ses fonctions

essentielles, telles que la sécurité, la justice, la création de conditions favorables à la lutte contre la pauvreté et la fourniture de services de base

- Capacité à travailler dans des environnements multi-acteurs et à optimiser la coopération avec la Police fédérale belge, les partenaires néerlandais et autres acteurs externes (autres bailleurs de fonds, centres de recherche ou ONG spécialisées, autres ministères burundais, etc.)
- La connaissance de la problématique de la transformation des services/forces de sécurité (surtout la police) est un atout supplémentaire.
- Bonne capacité à travailler en équipe (au sein de l'unité de gestion, avec les partenaires burundais, les partenaires de la Police fédérale belge et autres).
- Bonne capacité d'écoute et de dialogue interculturel notamment sur les dimensions du genre et le bien-être des effectifs dans les postes et sur les collines.
- Expérience de gestion et de coordination de projets est un atout.
- Bonne connaissance de la langue française et connaissance de l'anglais.
- Capacité de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction.
- Etre prêt à faire des déplacements à l'intérieur du pays.
- Approche méthodique et rigoureuse.
- Maîtrise des logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Powerpoint, Project).