RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA SECURITE INTERIEURE DU BURKINA FASO – VOLET ADDITIONNEL POUR L'APPUI À LA RÉFORME DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ (PARSIB-RSS)

CONVENTION DE DÉLÉGATION N°ICSP/2017/390-428

RÉFÉRENCE ENABEL : BKF 170281T

Financé par l'Union européenne

Agence belge de développement

enabel.be

Table des matières

Table des matières **2**

Acronymes **4**

Résumé et contexte de l'action **6**

Fiche d'intervention 6

Appréciation générale 7

Exécution budgétaire 8

Résumé de l'action exécutée 8

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés **10**

1 Appréciation de la stratégie d'intervention **10**

1.1 Contexte 10

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention 11

2 Resultats atteints **12**

2.1 Matrice de monitoring 12

2.2 Analyse des résultats 14

3 Durabilité **25**

4 Enseignements **27**

4.1 Enseignements tirés 27

4.2 Recommandations 28

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel) **29**

1 Suivi des décisions prises par le comité de pilotage **29**

2 Exécution budgétaire **30**

3 Mesures de contrôle, de suivi et d'audit **32**

4 Personnel de l'intervention **33**

5 Marchés publics et subsides **34**

6 Accords d'exécution **37**

7 Équipements **38**

8 Cadre logique **41**

8.1 Cadre logique initial 41

8.2 Cadre logique mis à jour 42

9 Matrice de monitoring complète **43**

10 Communication et visibilité **45**

Clause de non-responsabilité : « Le présent document a été réalisé avec la participation financière de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de Enabel et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne».

Acronymes

Acronymes	Significations
ABT	(Brigades) Anti Banditisme et Terrorisme
BNSP	Brigade nationale des sapeurs-pompiers
BV	Brigade de ville (gendarmerie)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COMOP	Comité Opérationnel
COMPIL	Comité de Pilotage
CP	Commissariat de police
CSC	Cahier spécial des charges
CSD-DS	Cadre sectoriel de dialogue défense et sécurité
CUGC	Centre Unifié de Gestion de Crise
DGESS	Direction générale des études statistiques et sectorielles
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENABEL	Agence Belge de Développement
ETR	End-term Review
FESPACO	Festival panafricain du cinéma et de la télévision de Ouagadougou
FSI	Forces de sécurité intérieure
GAR	Gestion axée sur les résultats
ICSP	Instrument Contribuant à la Stabilité et à la Paix
ILS	Initiative locale de sécurité
IRAPOL	Identification, Rapprochement, Analyse de Police
M&E	Monitoring & Evaluation

MONOP	Monitoring Opérationnel
MSECU	Ministère de la Sécurité
MTR	Mid-term Review
ONGDH	Organisation non gouvernementale en droits de l'homme
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la société civile
PARSIB	Projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure du Burkina Faso
PNS	Politique nationale de sécurité
PTF	Partenaire technique et financier
PTS	Police technique et scientifique
RH	Ressources humaines
RSS	Réforme du secteur de la sécurité
SIAO	Salon international de l'art ouest-africain
TDR	Termes de référence
UGP	Unité de gestion du projet
UIP-PN	Unité d'intervention polyvalente de la police nationale

Résumé et contexte de l'action

Fiche d'intervention

Intitulé de l'action	PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA SECURITE INTERIEURE DU BURKINA FASO - Volet Additionnel pour l'Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité (PARSIB-RSS)
Code de l'action	BKF 170281T
Localisation	Burkina Faso
Budget	1.000.000€
Bailleur	Union européenne
Type de Contrat (ref.)	Convention de Délégation N°
Date de signature	08/12/2017
Durée de mise en œuvre de l'action	15 mois
Période de mise en œuvre de l'action	01/11/2017 – 28/2/2019
Date de fin de la convention spécifique	28/8/2019
Groupes cibles	Les forces de l'ordre, leurs autorités de tutelle, les autres prestataires privés, et bénéficiaires publics et privés.
Objectif global (impact)	Contribuer au processus de stabilisation du pays en appuyant le secteur sécurité et l'optimalisation des forces de l'ordre
Objectif spécifique (outcome)	Contribuer à la préparation de conditions favorables à la Réforme du Secteur Sécurité dans le pays.
Résultats (outputs)	R1 : sur base des analyses, expertises et échanges d'expériences nécessaires et du processus de revue participatif, l'Etat Burkinabè dispose d'un plan de réforme du secteur de la Sécurité (doté d'un plan de mise en œuvre et d'un budget). R2 : une communication adaptée est mise en œuvre permettant une meilleure compréhension et acceptation du processus et du plan de réforme.

	R3 : Le démarrage de la mise en œuvre des stratégies et plans d'action est appuyé par des activités à impact rapide.
Période couverte par le rapport	01/11/2017 – 28/2/2019

Appréciation générale

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :
Cette intervention est venu en complément d'une autre (PARSIB), afin d'en renforcer un volet spécifique, à savoir l'appui au processus RSS. Quoi que ce processus ait rencontré un ralentissement important par rapport aux hypothèses de départ de l'intervention, ne permettant de facto pas l'atteinte des résultats escomptés, la capacité d'adapation de l'unité de gestion aura permis d'utiliser le budget de manière cohérente et efficace, en soutenant le processus malgré tout. D'une hypothèse de départ visant à appuyer l'élaboration d'une politique et d'une stratégie en matière de sécurité, compte tenu des blocages internes, l'intervention aura été en mesure de se concentrer sur le travail préparatoire à la réforme et à l'élaboration de cette nouvelle politique, en attendant la mise en place de la structure chargée de pilotage de la réforme. Ce travail préparatoire est à l'heure actuelle exploité et contribue dans une large mesure aux discussions en cours pour l'élaboration de la nouvelle politique, dont les travaux ont entre temps débuté, conformément à la réorientation que l'unité de gestion aura voulu donner à l'intervention. En ce sens, l'intervention est jugée satisfaisante.
Notez votre appréciation générale de l'intervention :
Satisfaisant
Fonctionnaire exécution ENABEL
OEBEL Nicolas Chef de projet[1]

[1] Chef de projet à partir du 01/09/2018. Entre le 01/11/2017 et le 31/08/2018, la fonction de chef de projet était occupée par M. Roberto Resmini, large contributeur au présent rapport.

Exécution budgétaire

Rubrique	**Budget (EUR)**	Dépenses effectives au 31/07/2019[2] (EUR)	Taux d'exécution (%)
Résultat 1	767.500,00	789.242,72	103 %
Frais généraux	167.080,00	122.175,91	73 %
Sous-total coûts directs	***934.580,00***	***911.418,63***	***98 %***
Frais indirects	65.420,00	63.799,00	98 %
TOTAL	**1.000.000,00**	**975.217,93**	**98 %**

Résumé de l'action exécutée

L'intervention PARSIB-RSS est étroitement liée à l'intervention PARSIB, débutée plus d'une année auparavant, dont elle constitue un complément portant spécifiquement sur le volet d'appui à la réforme du secteur de la sécurité (RSS), conclu en raison des avancées prometteuses observées en la matière depuis septembre 2016 et le démarrage du PARSIB.

Au sortir du forum national de la sécurité en octobre 2017, tout semblait indiquer que le processus était définitivement en marche et que l'élaboration de la politique nationale de sécurité allait pouvoir être formulée, conformément à l'annonce présidentielle. C'était malheureusement sans compter sur la résistance au changement et les blocages internes, résultant notamment de l'inclusion du secteur de la défense, qui ont sensiblement ralenti le processus dès début 2018, compliquant ainsi la tâche de la présente intervention, dont l'objectif était prioritairement de soutenir les travaux d'élaboration de la nouvelle politique nationale de sécurité.

L'intervention, conduite en parallèle avec le PARSIB, a malgré tout rapidement pu s'adapter aux exigences contextuelles et a décidé de réorganiser son action autour de deux axes.

Le premier axe aura été d'appuyer le Ministère dans la préparation du travail d'élaboration de la nouvelle politique, que ce soit à travers le renforcement des capacités de ses services en charge du pilotage ou à travers la capitalisation autour du forum et la réalisation d'études portant sur certaines thématiques jugées d'emblée

[2] Sous réserve de l'envoi du rapport Enabel HQ définitif

centrales et prioritaires en matière de réforme, telles que l'amélioration de la coordination opérationnelle des services.

Le second axe aura été dédié à la mise en œuvre de certaines recommandations prioritaires issues du forum national de la sécurité, d'abord à travers la réalisation d'un travail d'approfondissement de certaines thématiques, suivi de la concrétisation de certaines mesures à impact rapide. Cet axe aura notamment permis d'approfondir des thématiques cruciales telles que la question des missions de première ligne et du maillage territorial, la question de la gestion des ressources humaines, la question de la mobilité, etc.

Le Ministère s'étant largement approprié les outputs de l'intervention, ceux-ci alimentent aujourd'hui le travail de la structure de pilotage en charge de la nouvelle politique, débuté entre temps et soutenu dans le cadre du PARSIB 2, ce qui démontre l'utilité de l'intervention.

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

La période couverte par ce rapport est du 01/11/2017 – 28/2/2019. Le présent rapport vient en complément du rapport final PARSIB qui couvrait la période du 16/9/2016 au 31/8/2018. Dès lors, afin d'éviter des redondances, le présent rapport couvrira, pour cette partie du contexte, la période du 1/9/2018 au 28/2/2019.

Sur le plan institutionnel, cette période aura été marquée par la désignation d'un nouveau gouvernement le 24/1/2019 engendrant le changement de premier ministre, ainsi que du ministre de la sécurité et du ministre de la défense. Les raisons de cette modification sont multiples, mais la situation sécuritaire dans le pays en constitue une des principales. 2019 est également l'année au cours de laquelle le Burkina Faso aura pris la présidence tournante du G5 Sahel marquée par la tenue de la 5è Session ordinaire de la Conférence des chefs d'État de l'organisation en février 2019.

Sur le plan sécuritaire, cette période aura de nouveau été marquée par une nouvelle détérioration liée à la multiplication des attaques, les zones touchées s'étendant au Nord-Ouest, mais surtout à l'Est et au centre-Est. Outre l'extension territoriale, les modes opératoires, avec la multiplication d'engins explosifs improvisés et de kidnapping, ainsi que les cibles, dont des leaders communautaires, des expatriés, ...se sont diversifiés, rendant la menace encore plus inquiétante. Cette période aura aussi été marquée par une attaque dans le centre nord du pays, à Yirgou, suivie de représailles lancées à l'encontre des communautés peules accusées faisant au total 46 morts. Cette situation poussa les autorités à déclarer le 1/1/2019 un état d'urgence[3] dans 14 provinces du pays[4]. Dans ce contexte déjà tendu, deux rapports issus d'ONGDH ont en outre fait état de graves atrocités commises tant par les islamistes armés que par les forces de sécurité.

Dans ce climat, la question de la Réforme du Secteur de la Sécurité, thème central de la présente intervention, est quelque peu passée au second plan dans les priorités nationales. À la suite du Forum National sur la sécurité, l'élaboration d'une nouvelle politique Nationale de Sécurité (et de Défense) avait été annoncée. Néanmoins, à la suite de cette annonce, le pilotage de l'élaboration de cette nouvelle politique a connu de nombreuses discussions et a retardé la mise en place de la commission en charge de celle-ci, qui n'a au final été instaurée officiellement par voie de décret présidentiel[5] qu'en en décembre 2018, soit plus d'une année après le forum, sans toutefois encore

[3] Cette notion d'état d'urgence est longtemps restée floue quant à ses conséquences. Cette notion n'a finalement fait l'objet d'une loi votée au Parlement que le 14/5/2019.
[4] Kossi, Sourou, Koulpélogo, Gnagna, Gourma, Komandjari, Kompienga,Tapoa, Kénédougou, Loroum, Oudalan, Séno, Soum et Yagha.
[5] Décret n°2018-1161 PRES/PM/MSECU/MDNAC/MJDHPC/MATD/MINEFID/MEEVCC du 19/12/2018 portant création, composition, attribution et fonctionnement d'une commission d'élaboration de la Politique de Défense et de Sécurité Nationale du Burkina Faso (CE-PONADS)

en avoir désigné ses membres à la date du 28/02/2019[6]. L'intégration et l'implication, à la demande Président du Faso au sortir du forum, du secteur de la défense dans l'élaboration de cette politique, a constitué un facteur de ralentissement non négligeable, notamment du fait du positionnement à donner à cette commission et de ses rapports avec le Conseil national de défense et de sécurité. D'autres facteurs tels que le choix de ses membres a également sensiblement ralenti le processus. En outre, les autorités ont opté pour un processus, quoi qu'inclusif sur la scène nationale, strictement interne, rompant avec l'ouverture aux partenaires initiée dans le cadre du Forum.

Les partenaires internationaux sont sensiblement restés identiques et se sont concertés lors des coordinations sectorielles. Le cadre sectoriel de dialogue défense et sécurité (CSD-DS) a ainsi fait l'objet d'une nouvelle dynamique à partir de juillet 2018, sous l'impulsion de l'Ambassade des Etats-Unis en tant que chef de file, visant à établir un cycle clair de dialogue entre les partenaires et le gouvernement afin de pouvoir aboutir à une meilleure coordination des aides et une meilleure communication entre parties prenantes. Eu égard à la situation, le Président du Faso a adressé une nouvelle demande de soutien à l'Union européenne pour continuer son appui dans le secteur, entre autres pour faire face à cette situation. Cette demande urgente est en cours de traitement, et devrait en partie être liée aux progrès sollicités en matière de RSS et de respects des droits humains.

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

L'idée maîtresse de ce projet consistait à appuyer la dynamique de Réforme du Secteur de la sécurité initiée dans le cadre du Forum National sur la sécurité. Les recommandations de ce Forum reprises dans le rapport final devait servir de guide. Parmi celles-ci figurait l'annonce de l'élaboration d'une nouvelle politique nationale de sécurité (et de Défense).

La stratégie de ce projet consistait à s'aligner sur ce processus en l'appuyant, tout en facilitant quelques activités à impacts rapide pour afin de rassurer la population et les acteurs impliqués dans le cadre du Forum que les recommandations issues de ce dernier allaient déboucher sur des actions concrètes et changements.

Très rapidement, il est apparu que la mise sur pied de l'organe en charge de cette politique nationale de sécurité rencontrait des blocages et prendrait plus de temps que prévu. En outre, la multiplication des attaques dans le nord, à l'est et la double attaque du 2/3/18 à Ouagadougou ont replacé l'urgence de la lutte contre le terrorisme en haut de l'agenda politique, faisant reculer le processus de réforme dans les priorités politiques.

Face à la situation, en concertation avec le Ministère de la Sécurité et de la Délégation de l'Union européenne, les gestionnaires du projet ont pris l'option de travailler sur les autres recommandations jugées prioritaires et sous la maitrise du Ministère de la

[6] L'arrêté 2019-0377/MSECU/CAB portant désignation des membres de la commission d'élaboration de la Politique Nationale de défense et de sécurité n'a été promulgué que le 14/05/2019.

Sécurité. En outre, parmi les actions à impact rapide, tout en restant dans la ligne directrice dessinées dans le cadre du Forum, une attention particulière a été prêtée aux questions connexe à la lutte contre le terrorisme, tel les télécommunications, la mobilité, ...

2 Résultats atteints

Le tableau ci-dessous reprend de manière synthétique l'appréciation par l'équipe de l'atteinte de résultat. Les indicateurs proposés relevaient davantage d'indicateurs de processus qui ambitionnaient de traduire des changements institutionnels et organisationnels souhaités pour mieux répondre aux défis sécuritaire identifiés. L'analyse de certains indicateurs pourrait paraître complexe et susciter de nombreuses discussions, que nous tenterons d'éclairer dans le chapitre 2.2. Par souci de synthèse, nous proposons dans le cadre ci-dessous dans l'espace commentaire une appréciation chiffrée suivante :

1. Résultat entièrement atteint
2. Résultat partiellement atteint, mais satisfaisant
3. Résultat partiellement atteint, mais pas encore satisfaisant
4. Résultat non atteint.

Nous tenterons dans le chapitre suivant de détailler et objectiver cette appréciation globale, en reconnaissant qu'une part de subjectivité peut demeurer. De même, l'équipe tient d'ores et déjà à souligner qu'un résultat non atteint à nos yeux ne signifie pas toujours un échec, affirmation que nous tenterons de contextualiser dans le prochain chapitre.

2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la *Baseline*	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
IMPACT : Le PARSIB contribue au processus de stabilisation du pays en appuyant le secteur de sécurité intérieure et l'optimalisation des forces de sécurité intérieure				
Contribution des services de sécurité à la stabilisation de l'État	/	/		3
Niveau de satisfaction des citoyens	/	/		3
Meilleure coordination des services	/	/		3

OUTCOME : Le PARSIB contribue à la préparation de conditions favorables à la réforme du secteur sécurité dans le pays				**3**
Un processus de réforme est entamé sur base de l'exercice de revue et du plan opérationnel endossés par les autorités.	Pas de revue.	Existence d'une revue	Processus de revue réalisé mais pas de plan de réforme.	3
Le processus de réforme est soutenu par les autorités et la population	Pas de plan de réforme.	Existence d'un Plan de Réforme à long terme validé et avec large adhésion	Pas de plan de réforme. Mais pistes de réformes lancées.	3
OUTPUT 1 : sur base des analyses, expertises et échanges d'expériences nécessaires et du processus de revue participatif, l'Etat Burkinabè dispose d'un plan de réforme du secteur de la Sécurité (doté d'un plan de mise en œuvre et d'un budget).				**4**
Existence d'une Politique Nationale de Sécurité (et d'un mécanisme de suivi & évaluation)	Pas de PNS	PNS + Mécanisme M&E	Pas de PNS	4
Existence d'un Plan Sectoriel au sein du Ministère de la Sécurité (dont un plan opérationnel, un budget et un mécanisme de suivi et évaluation)	Stratégie 2011-2020 obsolète	Révision de la Stratégie en lien avec PNS	Stratégie 2011-2020 obsolète	4
Taux de financement de ce plan	Pas de financement du Plan. Quelques projets	Taux de financement acceptable	Pas de financement du Plan. Quelques projets	4

OUTPUT 2 : R2 : une communication adaptée est mise en œuvre permettant une meilleure compréhension et acceptation du processus et du plan de réforme.				**4**
Existence d'un plan de communication	Pas de plan de com	Plan de com	Pas de plan de com	4
Mise en œuvre efficace du plan de communication	Pas de plan de com	Évaluation positive du Plan de com	Pas de plan de com	4
OUTPUT 3 : Le démarrage de la mise en œuvre des stratégies et plans d'action est appuyé par des activités à impact rapide.				**2**
Des activités à impact rapide sont identifiées, détaillées, validées et mises en œuvre	pas d'activités	Activités proposées et en cours de mise en œuvre	Taux d'exécution des activité de 114 %	2
Ces activités produisent les effets attendus	pas d'activités	activités mises en œuvre avec les effets attendus		2

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact[7] (impact potentiel) ?

Tout comme le projet antérieur PARSIB, le PARSIB-RSS entendait contribuer au processus de stabilisation du pays en appuyant le secteur de sécurité intérieure et l'optimalisation des forces de sécurité intérieure.

Dans le précédent rapport final du PARSIB, plusieurs indicateurs de progression par rapport à la situation initiale de 2016, tel le **rôle plus neutre et positif des FSI** dans

[7] Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

la stabilisation de l'État, une **perception de la population** de l'état de la sécurité au Burkina Faso et des FSI jugée acceptable, une **avancée dans la coordination des services**. Ces constats restent de mise globalement.

Néanmoins, tel que décrit dans la partie contextuelle, la période couverte par le présent rapport aura été marquée par une accentuation de la **menace terroriste** qui constitue aujourd'hui le **risque majeur pour la stabilité du pays**. En l'absence d'une vision claire et soutenue largement en matière de sécurité, et particulièrement en matière de lutte contre l'extrémisme violent, les réactions apportées actuellement se font plutôt dans l'urgence et de manière réactive.

2.2.2 Dans quelle mesure l'outcome a-t-il été atteint ? Expliquez

Tel que formulé dans le descriptif d'action, l'objectif spécifique du PARSIB-RSS visait à contribuer à la préparation de conditions favorables à la réforme du secteur sécurité dans le pays. Le précédent rapport final du PARSIB faisait état de l'évolution de la situation pré et post forum, et faisait déjà état des difficultés rencontrées au sortir du Forum. Ce chapitre se concentrera essentiellement sur la **période s'écoulant du 31/08/2018 au 28/2/2019** et sur l'influence des activités menées sur le financement du PARSIB-RSS, tout en soulignant que les actions des deux projets étaient souvent intimement connectées.

Pour apprécier l'atteinte de ce résultat, deux indicateurs avaient été identifiés, à savoir :

- **Un processus de réforme est entamé sur base de l'exercice de revue et du plan opérationnel endossés par les autorités :** tel que mentionné dans le rapport PARSIB, un large exercice de revue a été réalisé à travers les différentes activités liées au Forum, qui a permis d'aboutir à l'édition d'un rapport du Forum qui synthétise les constats et recommandations. Outre l'édition de cette synthèse, l'intégralité des contributions et discussions lors des ateliers a été compilée, avec l'appui du PARSIB, dans les actes du Forum. Ces deux éléments constituent des instruments de mémoire et documentation essentiels lorsqu'ils s'agira d'élaborer les documents de stratégie et plans d'action. En outre, **9 études plus spécifiques et détaillées** ont été produites (voir chapitre 2.2.3) à partir des recommandations, lesquelles viennent compléter ce processus de revue et de préparation d'élaboration des plans. Ces éléments de revue ont déjà fait l'objet d'actions concrètes, dont certaines appuyées dans le cadre du PARSIB. Néanmoins, si le processus de revue, de préparation du processus et de début de mise en œuvre a connu un début de mise en œuvre sur certains aspects, les **documents de vision**, qui devrait en théorie s'articuler à partir de la **Politique Nationale de sécurité**, n'ont toujours pas vu le jour et ne permettent pas à l'heure actuelle d'avoir une vision claire du processus de réforme souhaité par les autorités.

Le processus de réforme est soutenu par les autorités et la population : Après la large participation et soutien au processus initié dans le cadre du Forum, la mise en place de la structure d'élaboration de la politique nationale a connu quant à

elle un processus décisionnel plus sensible et opaque. Le Ministère de la Sécurité s'est quant à lui aligné sur les recommandations du Forum et a souhaité se préparer aux discussions qui allaient suivre. Dans ce cadre, il a sollicité l'appui du PARSIB-RSS pour prépare certains sujets spécifiques. Quant à la société civile, si certaines voix se sont élevées pour exprimer leur impatience[8], on constate globalement un silence des représentants de la société civile. Néanmoins, celle-ci a créé un réseau des acteurs de la société civile qui pourrait jouer un rôle capital dans la suite du processus. Ce réseau, regroupant 16 organisations de la société civile (OSC) et consortium d'OSC représentant plus de 210 OSC, a créé en 2018 une « Plateforme des organisations de la société civile sur la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité au Burkina Faso ». Cette plateforme s'est fixée comme objectif de *contribuer à la mise en œuvre de la réforme du secteur de la sécurité par le contrôle et la surveillance démocratiques*. Spécifiquement, il s'agit pour elle de *mobiliser les organisations de la société civile du Burkina Faso en faveur d'une réforme participative et inclusive du secteur de la sécurité*, et *de contribuer à l'engagement d'une programmation conjointe de la RSS ainsi que sa mise en œuvre coordonnée et structurée au Burkina Faso*[9].

En conclusion, nous estimons globalement que le **résultat a été partiellement atteint, mais pas encore de manière satisfaisante**, car le processus de réforme n'est pas encore pleinement sur les rails.

Néanmoins, il nous paraît indispensable à ce stade de nuancer et remettre en contexte cette appréciation. Dans le cadre des processus RSS, une dimension essentielle à prendre en considération est qu'il s'agit d'un **processus avant tout politique**. Et comme tout processus politique, celui-ci engendre confrontations d'enjeux, conflits de pouvoirs, nécessité de concertation, recherche de consensus ... bref, un ensemble de facteurs qui nécessitent un temps politique qui ne coïncide que rarement avec des temps de projets, d'autant plus quand ils sont inscrits sur des périodes courtes. À ce stade, nous pensons que les blocages existants ne sont pas insurmontables et qu'il faut **maintenir l'attention et l'appui, et être patient**, pour permettre l'aboutissement de ce processus.

2.2.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils été atteints ? Expliquez

Dans ce chapitre sera analysée l'atteinte des résultats, qui dans la méthodologie More Results d'Enabel, relève de la sphère de contrôle de l'intervention. Ces chapitres mettront dès lors en lumière les activités et résultats atteints, sur base des indicateurs envisagés au démarrage du projet.

2.2.3.1 R1 : sur base des analyses, expertises et échanges d'expériences nécessaires et du processus de revue participatif, l'Etat Burkinabè dispose d'un plan de réforme du

[8] https://netafrique.net/burkina-un-an-apres-le-forum-national-sur-la-securite-la-principale-recommandation-na-pas-fait-lobjet-de-mise-en-oeuvre-concrete-jusque-la/
[9] Voir dépliant RGSS et la plateforme

secteur de la Sécurité (doté d'un plan de mise en œuvre et d'un budget).

Dans le cadre de ce résultat, l'élaboration de la **Politique Nationale de Sécurité** constituait le point central et de départ. Les **3 indicateurs** identifiés initialement avaient trait à cette politique, à savoir :

- Existence d'une Politique Nationale de Sécurité (et d'un mécanisme de suivi & évaluation)
- Existence d'un Plan Sectoriel au sein du Ministère de la Sécurité (dont un plan opérationnel, un budget et un mécanisme de suivi et évaluation)
- Taux de financement de ce plan

Dès le moment où l'organe d'élaboration de mise en œuvre de cette politique est resté bloqué et que cette politique n'existe toujours pas, le constat de **non atteinte de résultat** doit être réalisé. En cours d'exécution, constatant les difficultés, l'équipe de gestion du PARSIB a proposé d'adapter ces indicateurs pour tenir compte de la situation et fixer de nouveaux indicateurs adaptés. Les différents acteurs, dont la délégation, ont finalement souhaité maintenir ces indicateurs pour souligner l'importance de ce dernier et insister sur la nécessité de débloquer la situation.

Le PARSIB a néanmoins tenté d'anticiper sa création en **préparant au mieux les acteurs du Ministère de la Sécurité pour leur future participation**, en veillant à mettre à disposition la documentation liée au Forum et les compétences (liées à l'élaboration d'une politique, d'un plan d'action, de gestion axée sur les résultats, ...). Pour apprécier l'efficacité de ce actions et l'influence qu'elles pourront avoir sur l'élaboration de la politique, il conviendra d'attendre et de vérifier que les personnes renforcées ont bien participé au processus d'élaboration de la politique et qu'elles auront utilisé ces outils et compétences dans ce cadre.

Par la suite, en fin de période, est apparu le débat sensible de la participation des PTFs en général, et du PARSIB en particulier, dans les travaux de la commission. Ce débat sera néanmoins détaillé dans le cadre du rapport final du PARSIB 2 au cours duquel cette question s'est posée avec acuité.

Synthèse des activités réalisées dans le cadre du R1 :

1. Formation GAR et Suivi/évaluation DGESS
2. Equipement informatique de la DGESS
3. Analyse des mécanismes de coordination opérationnelle
4. Mission Francopol
5. Finalisation actes du Forum

2.2.3.2 R2 : une communication adaptée est mise en œuvre permettant une meilleure compréhension et acceptation du processus et du plan de réforme.

Concernant ce résultat également, l'indicateur fixé n'est pas atteint partant du constat de l'absence même d'une politique nationale de sécurité. Sans ce dernier, il fut donc impossible d'envisager un plan de communication adapté. En outre, de manière générale, peu d'informations furent données tant aux partenaires qu'à la plupart des acteurs quant au processus en cours et de son évolution. Devant ce constat, le PARSIB RSS a toutefois incité le Ministère à créer un document de synthèse reprenant les principales évolutions et réalisations post-forum, parmi lesquelles les études réalisées et les actions à impact rapide mises en œuvre, avec pour objectif une meilleure communication à l'endroit tant de la presse que de la société civile et des partenaires.

Néanmoins, le processus du Forum a quant à lui bien fait l'objet d'un plan et d'actions de communication qui ont permis de communiquer largement sur ce processus. Ces actions ont principalement été appuyées à travers le PARSIB, mais quelques actions telles la publication des actes se sont tenues dans le cadre du PARSIB-RSS.

Parallèlement, à l'instar de l'appui fourni à la DGESS en matière de GAR et de suivi/évaluation, les services de communication du Ministère, de la police nationale et de la gendarmerie nationale ont bénéficié d'une formation en élaboration et suivi/évaluation de plans de communication, avec un focus sur la communication autour de la RSS. A défaut de pouvoir élaborer un plan en tant que tel, cette formation a permis de préparer les différents services et ainsi renforcer leurs capacités en la matière.

Une action à impact rapide a en outre fait l'objet d'une communication spécifique qui a permis de sensibiliser certains publics sur quelques premières avancées du processus de réforme, à savoir la modernisation du centre d'appel de la BNSP ou encore

Synthèse des activités réalisées dans le cadre du R2 :

1. Formation et appui suivi des Plans de communication
2. Réalisation d'un document synthétique sur les réalisations post-forum

2.2.3.3 R3 : Le démarrage de la mise en œuvre des stratégies et plans d'action est appuyé par des activités à impact rapide.

A défaut d'avoir pu inscrire certaines actions à impact rapide dans une vision globale à long terme, certaines actions ont pu être identifiées et menées, globalement avec une certaine satisfaction et certains résultats. Le taux d'exécution de 98% donne une indication que la quantité des activités identifiées et mises en œuvre. Néanmoins, deux études planifiées par le projet et discutées en COMPIL n'ont pas été réalisées, à savoir l'étude sur la gestion financière et l'étude sur les mécanismes de contrôle. Ces activités,

qui se sont révélées sensibles politiquement, ont à ce stade été reportée pour une mise en œuvre dans le cadre du PARSIB 2[10].

Concernant l'efficacité de ces activités, nous les réunirons par thématiques principales à savoir :

- Le renforcement des ***dispositifs de prévention face à la menace terroriste*** (activités 1, 2, 3 et 10 ci-dessous)[11] : tel que relevé dans la revue externe [12], **la gestion des crises s'est nettement améliorée** dans la capitale, tel que cela a pu être constaté lors des derniers attentats. Néanmoins, les derniers attentats à Ouagadougou en mars 2018 avaient illustré **l'évolution inquiétante du mode opératoire** des terroristes, lesquels nécessitaient des adaptations urgentes en terme de protection des unités d'intervention et de coordination des services. Le PARSIB-RSS, toujours dans un souci **de flexibilité et d'adaptation**, a tenté de répondre à ces nouveaux défis. Ces actions ont permis d'adapter la formation des ABT, de relever la protection et la mobilité des unités d'intervention et de renforcer le **rôle de coordination du CUGC** qui, quoiqu'encore perfectible, assume désormais la coordination de grands événements (tels SIAO et FESPACO) grâce principalement au Poste de commandement mobile fourni dans ce cadre.

- Le ***maillage territorial et la police de proximité*** (activité 4,5)[13] : depuis 2010 et l'élaboration de la stratégie nationale de sécurité, la question du maillage est la question centrale en matière de sécurité intérieure qui n'a pu trouver aucune solution. Afin de fournir un outil d'aide à la décision, l'étude réalisé a permis d'avoir une étude complète des services déconcentrés et d'élaborer des scenarii d'orientation possibles, avec leur implication financière. Cette **étude a été largement appréciée et diffusée**, et devrait être une source de réflexion centrale dans le cadre de l'élaboration de la politique nationale. L'autre sujet très sensible sur cette problématique est l'encadrement des Initiatives locales de sécurité. L'activité soutenue a permis **d'engendrer une stratégie et une dynamique**, en s'appuyant sur certains leaders des ILS et des FSI, pour de nouveaux mécanismes d'encadrement et les accompagner d'outils de sensibilisation et communication adaptés à ce public.

- **Une analyse des besoins en équipements[14]** : si les carences en équipements et en infrastructures ont été soulignées lors du Forum, il fut aussi mis en lumière qu'il manquait d'analyse des besoins, de plans et d'estimations chiffrées en la matière. A travers le PARSIB-RSS, en complément avec l'étude 1ère ligne, plusieurs autres études sur le matériel roulant, la police technique et scientifique, ... ont permis de disposer pour décision futur d'orientations

[10] Au moment de l'écriture du présent rapport, la mission relative au contrôle interne a été réalisée avec succès dans le cadre du PARSIB 2.
[11] En lien avec la recommandation 14 « Élaborer une stratégie et un plan de lutte contre le terrorisme » et R37 « Renforcer des mécanismes de coordination »
[12] Rapport de la revue finale « Projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure (PARSIB) : BKF160271T & Projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure : réforme du secteur de la sécurité (PARSIB-RSS) : BKF170281T », Burkina Faso, Team C-lever.org, Ladislas de Coster, Agnès Kabore, Pierre Vincke, Date : 27 mars 2019
[13] En lien avec la recommandation 16 « Redéfinir et redynamiser la police de proximité »
[14] En lien avec la recommandation 39 « Élaborer une stratégie et un plan d'investissement équipements des FDS » et 41 » Élaborer un plan d'investissement en infrastructures »

- **La lutte contre la corruption** : tel qu'il ressortait de l'enquête de population[15], la corruption était la préoccupation majeure de la population en matière de sécurité, le FSI étant au centre des discussions. La réalisation du plan d'action avec l'appui du PARSIB-RSS aura permis d'apporter une réponse rapide et le début de mise en œuvre de ce plan.

Synthèse des activités réalisées dans le cadre du R3 :

1. Formation d'aguerrissement ABT
2. Elaboration d'un schéma directeur pour les radio transmissions des FSI
3. Mission d'appui aux systèmes de protection et blindage en intervention
4. Achat d'un véhicule blindé pour l'UIP-PN
5. Appui au Plan d'encadrement des ILS
6. Étude services 1ère ligne
7. Appui au Plan d'Investissement Prioritaire
8. Étude sur la gestion du matériel roulant
9. Étude sur les RH
10. Étude PTS
11. Extension du réseau IRAPOL
12. Appui au développement d'un Plan de lutte contre la corruption
13. Modernisation du centre d'appel de la BNSP à Ouagadougou

2.2.4 Dans quelle mesure des outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ?

Si on limite l'analyse de cette contribution aux indicateurs initiaux, principalement ancrés sur la politique nationale de sécurité, le bilan peut paraître mitigé. Néanmoins, plusieurs arguments nous semblent utile à prendre en compte pour nuancer cette appréciation, à savoir :

- **Le caractère complexe et ambitieux de la réforme envisagée** : en voulant mieux intégrer les différents sous-secteurs, et notamment ceux de la sécurité et de la défense, le Forum a initié un processus holistique remarquable mais également complexe, nécessitant de rassembler des acteurs divers, avec

[15] CGD, ETUDE SUR LES BESOINS DE SECURITE AU BURKINA FASO, PARSIB, Décembre 2017

des visions parfois antagonistes. En outre, le Forum national a révélé un nombre important de défis prioritaires et divers.

- **Le contexte sécuritaire** : la menace terroriste ne fournit pas un contexte idéal pour aborder les discussions de manière sereine. La recherche de solutions urgentes sous pressions diverses ne permet pas toujours d'analyser les causes profondes des problèmes et d'envisager des solutions à long terme.
- **Des avancées réelles sur quelques dossiers sensibles** : malgré ces difficultés et le processus de la politique nationale de sécurité, certains sujets complexes et sensibles ont connu quelques avancées, comme sur la question du maillage, de la lutte contre la corruption ou les télécommunications pour lesquels les appuis du PARSIB ont permis de dégager des pistes de travail qui obtiennent un soutien grandissant
- **Un processus de politique nationale de sécurité toujours en cours** : les blocages rencontrés dans ce processus ont pu, après la période d'exécution du PARSIB-RSS, être levés et la commission a pu commencer ses travaux. Ce point sera développé dans le rapport final du PARSIB 2.

2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?

Tel que déjà mentionné dans le rapport du PARSIB, l'instauration d'espaces et d'un climat d'échange et de dialogue constructifs, et la flexibilité et la réactivité ont constitués deux facteurs favorables pour l'exécution de cette intervention. A contrario, et détérioration de la situation sécuritaire en lien avec la menace terroriste et l'ancrage du processus de réforme et du projet au sein du Ministère de la Sécurité se sont révélé être des facteurs défavorables dans le cadre du processus de réforme. Ce dernier point particulier relatif à **l'ancrage institutionnel du projet** a particulièrement été défavorable dans le cadre de cette intervention car il s'est avéré que si le Ministère de la Sécurité participait bien à ce processus, il n'en maîtrisait plus le leadership, ce qui rendait l'appui de l'intervention très hasardeux.

2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Le regroupement des organisations de la société civile au sein d'une plateforme dédiée à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité constitue l'unique résultat inattendu identifié par l'unité de gestion du projet. Quoique le PARSIB RSS manque d'information quant à la genèse d'une telle plateforme, le constat selon lequel sa création n'apparaissait pas dans les indicateurs du projet est irréfutable. En ce sens, il s'agit d'un résultat inattendu et sans aucun doute positif, qui traduit la volonté d'appropriation du processus par la société civile et les attentes que suscite la réforme du système en termes de gouvernance et contrôle démocratique. Il convient de relever toutefois que ce résultat, sans préjuger des démarches qui seraient à la base de sa création, étrangères au PARSIB RSS, nous apparait d'avantage comme étant le fruit du

manque de communication des autorités que de toute autre action ou activité à caractère positif.

2.2.7 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention

Le descriptif d'action du PARSIB RSS ne contenant pas de mention particulière à la prise en compte de thématiques transversales, nous nous référons pour les besoins de l'exercice au deux thèmes prévus dans le descriptif d'action du PARSIB, à savoir le genre et l'approche droits humains.

En matière de genre, la prise en compte du thème demeure selon nous relativement restreinte et peu convaincante. Plusieurs facteurs expliquent les difficultés à intégrer une telle dimension dans les activités qui ont été mises en œuvre, parmi lesquelles la faible représentativité des femmes dans le secteur de la sécurité et le conservatisme des mentalités. Pour autant, quelques efforts notables ont pu être réalisés en la matière dans le cadre principalement des études réalisées par le PARSIB RSS. Ainsi, on peut noter la prise en compte, de manière soutenue, de la thématique genre dans les TDR ainsi que dans la méthodologie d'exécution de l'étude portant sur gestion des RH au sein de la police nationale et des polices municipales. La question du genre a de ce fait accompagné bon nombre des échanges que les consultants ont pu avoir avec les différentes parties prenantes débouchant, à défaut de recommandations dédiées, sur des pistes d'amélioration imprégnées de cette thématique. Au regard de l'objet de l'étude, il s'agit indéniablement d'une prise en compte importante pour cet aspect de la réforme. D'autres efforts ont également été entrepris par le projet pour intégrer cette dimension dans certaines études capitales, notamment celle portant sur les missions de premières lignes, mais sans succès probant, en tout cas pas sur ce point-là spécifiquement.

Il convient de préciser toutefois que la relative faiblesse de l'intégration d'une telle thématique a poussé les formulateurs du projet PARSIB 2 à renforcer sa pris en compte dans le cadre de la suite du projet et l'intégrer davantage dans la stratégie d'intervention.

En matière de droits humains, les éléments d'intégration les plus probants concernent :

- L'intégration du respect des droits humains dans la formation d'aguerrissement des unités ABT. A cet égard, un partenariat ponctuel avec le CICR a pu être conclu, débouchant sur la dispense d'un modulé dédié, dont l'expérience positive a permis de consolider cela à travers des formations identiques qui seront données dans le cadre du PARSIB 2.
- L'appui à la Direction de la police de proximité dans la mise en œuvre du plan d'encadrement des ILS et des formations qui en découlent. Ainsi le plusieurs modules formation qui font partie du dispositif pédagogique œuvrant à rapprocher les ILS des forces de sécurité intérieure pour une meilleure collaboration et davantage de confiance en vue d'une véritable coproduction de la sécurité, abordent de manière assez approfondie la problématique du

respect des droits humains. C'est le cas par exemple du module sur le cadre juridique de l'intervention des ILS et des OSC dans la coproduction de la sécurité ou encore du module portant spécifiquement l'éradication de la torture et des pratiques assimilées dans la coproduction de la sécurité.

2.2.8 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?

3 A l'instar du PARSIB, le Monitoring & évaluation sont essentiellement concrétisés par l'outil MONOP, le rapport annuel et les réunions du COMOP et COMPIL. Ces dernières ont été les lieux pour rendre compte aux autorités et à l'Union européenne. Ils ont particulièrement été riches en ce qu'ils ont permis d'aborder ouvertement et de manière constructive les avancées et les difficultés rencontrées.

Toujours dans le cadre du Monitoring & Évaluation, le projet et cette période auront également été marqués par deux évaluations externes (en février 2019 et mai 2019)[16] et un audit financier

Les conclusions des évaluations externes furent globalement très satisfaisantes, avec une analyse assez fouillée et détaillée des résultats, principalement pour la première[17]. Au niveau des principales leçons et recommandations, nous retiendrons :

- Des conseils et recommandation pour faciliter la capitalisation, notamment lorsque des expertises externes sont requises
- L'identification d'une méthode « Agile »[18] empirique, appliquée instinctivement par l'unité de gestion du projet, à capitaliser et renforcer dans le cadre d'actions futures
- Intégrer de manière plus systématique la composante genre et particulièrement dans les activités relatives à la RSS. A ce titre, il peut être intéressant de mener une étude spécifique sur l'opérationnalisation de la recommandation 57 du Forum National sur la sécurité
- Améliorer les modules relatifs aux droits de l'homme pour les unités d'intervention intermédiaires et spécialisées et assurer une évaluation sur l'acquisition des connaissances
- Amélioration de la coordination de la RSS et mise en place d'une cellule RSS au sein du Ministère, appuyée par le projet
- Ne pas tout focaliser sur l'élaboration de la politique et de la stratégie et s'investir davantage dans certaines thématiques telles que la gestion des RH

[16] Le première mission, réalisée par le cabinet C-Lever, a été commanditée par Enabel et répond à ses obligations contractuelles à l'égard de l'UE. Le second, réalisé par le consortium ICE-GEIE et STEM-VCR, a été commandité par l'IcSP (UE).
[17] Il convient de préciser que pour l'heure, seul le rapport intermédiaire de la seconde évaluation est disponible, contenant toutefois déjà les recommandations.
[18] Voir des 4 principes des approches agiles qui ont été développés lors de la rédaction du manifeste « Agile ». https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html -

- Développe les liens du PARSIB avec la société civile (plateforme)

L'audit financier fut également positif, toutes les dépenses étant déclarées éligibles à l'exception d'un montant de 158,32 € (dépassement du montant du rapport financier avec le montant indiqué dans le comptabilité).

Quelques recommandations et pistes de réflexion ont été retenues telles que veiller à la complétude des dossiers RH, observer plus de rigueur dans la gestion des stocks et le transfert des équipements vers les partenaires ou encore veiller à la formalisation de la validation des dossiers par le partenaire.

Il convient de préciser pour terminer que la plupart des recommandations susmentionnées a été pris en compte dans le cadre de la formulation du PARSIB 2 ou, à défaut, pourront l'être dès lors que l'unité de gestion continue à observer la même agilité dans la mise en œuvre.

4 Durabilité

4.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

La question de la viabilité économique et financière a été au centre des différentes études effectuées dans le cadre du PARSIB-RSS, notamment sur l'étude des service de 1ère ligne, l'appui au Plan d'Investissement Prioritaire, l'étude sur la gestion du matériel roulant, l'étude sur les transmissions, ... Chacune des ces études avait entre autres pour objectif d'évaluer les implications financière et la durabilité économique de futurs éventuels investsissments ou dépenses de fonctionnement sur chacun des sujets traités.

Concernant les équipement fournis dans le cadre du projet, les questions de l'entretien, la maintenance et la mise à disposition des budgets nécessaires pour la pérénité des achats ont systématiquement été posées lors des validations de dossiers, de même que des contrats spécifiques de maintenance ont été conclus pour certains équipements (IRAPOL, centre d'appel) ou des lots de pièces de rechange achetés pour d'autres (véhicules blindé). Ces mesures vont dans le sens d'une plus grande durabilité des achats. Cela étant, il convient de préciser qu'à l'exception de l'engagement de prinicpe des autorités et des mesures susmentionnées, le PARSIB RSS n'a pas été en mesure de s'attarder sur les procedures de gestion du matériel au sein des différentes structures bénéficiaires, soit pas manque de budget, soit pas manque de temps.

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

La question de l'appropriation est la **question centrale de ce processus de réforme**. Les nombreuses discussions autour de l'organe de pilotage et des personnes présente, si elles ralentissent le processus, devrait en principe, une fois tranchées, asseoir une représentation et soutien interne fort. L'inquiétude réside actuellement dans le niveau d'ouverture de ce processus, notamment vis-à-vis de l'extérieur (société civile, PTFs, ...), qui à défaut risque d'atténuer fortement le soutien des orientations qui seront prises. En outre, le PARSIB-RSS a accordé une grande importance au renforcement des capacités des représentants du Ministère de la Sécurité qui auront à élaborer la politique nationale de sécurité.

Les questions de durabilité et d'appropriation demeure une question systématiquement abordée lors des comités de pilotage, et plus globalement dans le cadre du **dialogue politique**. Durant cette période, l'appropriation et des évolutions

quant au rôle du **CUGC** ont été leplus souvent au centre des discussion, sujet dont une attention doit continuer à être portées

4.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'appui du PARSIB-RSS au processus global de réforme n'a pas pu être mené à la hauteur des attentes formulées initialement. Si l'on peut comprendre les obstacles rencontrés **dans le processus, une meilleure communication et interaction** sur ces obstacles et les mesures d'adaptation entre la partie nationale d'une part, et le PARSIB et la DUE d'autre part, auraient probablement été souhaitables.

Néanmoins, au-delà du processus de politique nationale de sécurité, le Ministère de la Sécurité a identifié, avec le PARSIB, les sujets sur lesquels des analyses plus approfondies ou des actions rapides pouvaient être opérées. Globalement, ces sujets et actions ont pu être menées avec l'appui du Ministère, à l'exception de 2 actions qui ont dû être postposées. Dès lors, nous considérons que le **Ministère de la Sécurité** est resté durant la période du projet toujours assez **soutenant** et a permis d'anacer sur plusieurs dossiers.

4.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

La majorité des études réalisées avaient pour objectif de renforcer les **capacités des acteurs opérationnels et politiques** afin de proposer et valider des politiques, stratégies et plans **durables et supportables** en fonction des moyens disponibles. Comme mentionné ci-dessus, les capacités des acteurs clés, tels la DGESS et les services de communication du Ministère, de la police et de la gendarmerie, ont été renforcés notamment sur leurs compétences de gestion.

Les risques potentiels sont que ces études ne soient pas utilisées pour la prise de décision, ou que les personnes clés identifiées soient remplacées ou peu influentes. Ces points spécifiques seront suivis dans le cadre du PARSIB 2 et feront l'objet d'un dialogue politique si nécessaire.

5 Enseignements

5.1 Enseignements tirés

Tel que recommandé lors l'évaluation externe, nous retiendrons dans le cadre de ce projets plusieurs leçons, en distinguant les nouvelles connaissances explicites et les connaissances implicites générées.

Parmi les **nouvelles connaissances explicites**, nous avons identifiés de nouvelles thématiques abordées, ainsi que de nouveaux processus. Nous retiendrons particulièrement:

Sur les thématiques:

- l'état des lieux des unités de 1ère ligne

- l'analyse des systèmes de transmission opérationnelle

- l'analyse des système de protection (dont le blindage) des véhicules d'intervention et les cahiers des charges

- l'élaboration d'outils de communication et de sensibilisation (notamment sur les droits humains) spécifiques à ces initiatives locales de sécurité

- l'analyse de la gestion de matériel roulant de FSI

- l'analyse de la gestion de ressources humaines au sein des FSI

- l'analyse des politique de politice technique et scientifique

- l'élaboration de plan d'action de lutte contre la corruption au sein de FSI

- l'analyse des mécanismes de coordination opérationnelle*Sur les processus:*

- le recours aux enquêtes en lignes afin de récolter l'avis des bénéficiaires de l'intervention et toute personne ayant été en contact avec le PARSIB RSS (lors de l'évaluation externe)

Concernant les connaissances implicites, la principale connaissance identifiée lors de l'évaluation externe est:

- le développement d'une méthode "Agile" empirique. Ce constat a permis de mettre en lumière comment l'intervention, tant dans le cadre du PARSIB que du PARSIB-RSS, a pu s'adapter de manière "agile" et avec succès dans un environnement complexe et changeant. Celle-ci s'est entre autres concrétisée à travers une participation des bénéficiaires, une adaptation au changement, sur un centrage sur la capacité opérationnelle et une focalisation sur les individus et leurs interactions[19]. Cette notion de méthodologie AGILE renvoit[20] à une méthodologie de gestion de projet dans le

[19] Voir rapport de la revue finale du PARSI e PARSIB-RSS, op.cit.
[20] https://agilemanifesto.org/

domaine des nouvelles technologies. Cette connaissance sera développée et documentée dans le cadre du PARSIB 2.

5.2 Recommandations

Recommandations	Source	Public cible
Veiller à une plus grande maîtrise des résultats lors de l'élaboration d'un projet.	M&E (2.1.)	Enabel et UE
Provoquer un dialogue politique sur le processus de Réforme du secteur de la sécurité et les modalités d'appui et de contribution de l'Union européenne (et des pays membres)	Analyse des résultats (2.2.)	UE, Enabel et MSECU
Intégration plus systématique de la question du genre dans les études thématique	Thèmes transversaux (2.2.7.	Enabel
Davantage prendre en compte la société civile dans les appuis afin de faciliter son intégration comme partie prenante du processus RSS	Analyse des résultats (2.2.)	UE, Enabel et MSECU

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par le comité de pilotage

Décision	Source	Description du suivi de la décision
Validation du plan d'action du PARSIB-RSS	Comité de pilotage n°3 – 09/03/2018	Adaptation du plan d'action du PARSIB-RSS en raison de l'absence de structure en charge d'élaborer la nouvelle politique de sécurité, pour une mise en œuvre avant échéance de la convention.
Lancement des deux études en stand-by	Comité de pilotage n°4 – 18/09/2018	Confirmation de l'intérêt du MSECU sur les études portant (i) sur le contrôle interne et (ii) sur les mécanismes budgétaires et décision de mise en œuvre. Au final toutefois, aucun de ces études n'aura pu être réalisée dans le cadre du PARSIB-RSS. L'étude portant sur le contrôle interne aura toutefois pu être réalisée dans le cadre du PARSIB 2.
Modification du cadre logique PARSIB RSS	Comité de pilotage n°4 – 18/09/2018	Refus de l'UE de modifier le cadre logique du PARSIB-RSS en raison de l'absence de politique nationale de sécurité (sur demande de l'UGP), mais acceptation d'ajout d'indicateurs pour faciliter l'évaluation finale de l'intervention.
Remise du matériel informatique à la DGESS	Comité de pilotage n°4 – 18/09/2018	Décision de transférer le matériel ICT acheté dans le cadre du forum vers la DGESS du MSECU et le cabinet

.

2 Exécution budgétaire

Le tableau ci-après présente les dépenses effectives du 01/11/2017 au 31/07/2019[21].

Début Convention	01-11-18
Durée	15 mois
Fin Convention	31-01-19

BKF170281T - Exécution budgétaire finale Période de mise en oeuvre 01/11/2018 au 31/01/2019 (15 mois)				Budget initial	Dépenses totales	Solde	Taux exécution
A			**Réforme du Secteur Sécurité**	**767.500**	**789.242,72**	**-21.742,72**	**103%**
A	*01*		*Mise en œuvre de la réforme du Secteur Sécurité*	*767.500*	*789.242,72*	*-21.742,72*	*103%*
A	01	01	Appui au plan de réforme	110.000	49.906,23	60.093,77	45%
A	01	02	Appui à la communication	20.000	14.386,93	5.613,07	72%
A	01	03	Appui à la MO du Plan de Réforme	637.500	724.949,56	-87.449,56	114%
B			**Frais généraux**	**167.080**	**122.175,91**	**44.904,09**	**73%**
B	*01*		*Salaires*	*145.000*	*107.622,55*	*37.377,45*	*74%*
B	01	01	Assistance Technique Internationale	90.000	94.112,83	-4.112,83	105%
B	01	02	Expert contractualisation	45.000	0,00	45.000,00	0%
B	01	03	staff admin fin	7.000	11.276,47	-4.276,47	161%
B	01	04	Autre personnel d'appui	3.000	2.233,24	766,76	74%
B	*02*		*Investissements*	*5.000*	*5.289,98*	*-289,98*	*106%*
B	02	01	IT et matériel de bureau	5.000	5.289,98	-289,98	106%
B	*03*		*Frais opérationnels*	*14.580*	*6.643,74*	*7.936,26*	*46%*
B	03	01	Loyer/Réhabilitation	5.000	0,00	5.000,00	0%
B	03	02	Entretien et carburant	3.000	3.045,98	-45,98	102%
B	03	03	Frais de communication	1.080	2.577,30	-1.497,30	239%
B	03	04	Consomables de bureau	5.500	1.020,46	4.479,54	19%
B	*04*		*Audit et Suivi et Evaluation*	*2.500*	*2.619,64*	*-119,64*	*105%*
B	04	01	Backstopping	2.500	2.619,64	-119,64	105%
TOTAL Coûts Directs				**934.580**	**911.418,63**	**23.161,37**	**98%**
			Frais indirects (7%)	65.420	63.799	1.620,30	
GRAND TOTAL				**1.000.000**	**975.217,93**	**24.781,67**	**98%**
						23.161	

N° facture		
FV2017-0072 - DBIS2017-026	1.000.000,00	EUR
Total avances reçues	1.000.000,00	EUR
Solde avances reçues	24.782,07	
% utilisation avances reçues	97,52%	

[21] Sous réserve de l'envoi du rapport Enabel HQ définitif.

Le tableau ci-après récapitule les versements de préfinancement reçus.

Tableau récapitulatif des versements de préfinancement

	Montant des versements reçus (EUR)
1ère tranche (unique)	1.000.000

3 Mesures de contrôle, de suivi et d'audit

4 Audit :

Le PARSIB RSS a fait l'objet d'un seul audit financier portant sur la période du 01/07/2017 au 31/08/2018, réalisé du 8 au 12/01/2019 par la société Deloitte, qui a fait ressortir un certain nombre de nouvelles recommandations portant sur le contrôle interne. Le rapport définitif est disponible et sera transmis en accompagnement du présent rapport.

5 Evaluation :

Le projet a fait l'objet de deux évaluations externes réalisées successivement par le cabinet C-Lever (sur demande d'Enabel – février 2019) et par le consortium ICE-GEIE et STEM-VCR (sur demande de l'IcSP – mai 2019). Les conclusions du premier rapport sont disponibles et ont été transmises à l'UE. Le second rapport est en cours d'élaboration

6 Contrôle réalisés et suivi :

Tout au long du projet, trimestriellement, le projet a fait l'objet d'un monitoring tel que prévu dans les procédures internes More Results d'Enabel, au moyen de l'outil MONOP. A cette occasion, l'unité de gestion du projet a régulièrement eu l'occasion d'exposer l'état d'avancement des activités au représentant résident, échangeant ainsi sur les difficultés et obstacles rencontrés afin de se concerter sur le meilleur moyen de les lever et ainsi mitiger la gestion des risques.

Il convient également de préciser qu'en terme de suivi, l'exécution du projet a fait l'objet d'échanges hebdomadaires entre le chargé de programme de la délégation de l'Union européenne et l'unité de gestion du projet à l'occasion de rencontres organisées chaque vendredi. Ce mécanisme s'est toutefois voulu plutôt informel et concernait autant le suivi du projet que la mise en place d'une relation de confiance entre le bailleur et Enabel.

7 Backstopping :

Le projet n'a bénéficié d'aucune mission de Backstopping de la part du siège d'Enabel, quoi que des contacts étroits et réguliers aient été maintenus entre le nouveau chef de projet et le chef de projet

8 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire : • Pierre Claver KONATE – Point focal MSECU	H	Depuis Mai 2017
Personnel d'appui, recruté localement par ENABEL : • Kader TAPSOBA – ATN communication et suivi/évaluation • Alpha Tidiane YAMEOGO – Financial Officer • Halimata KABORE – Secrétaire de direction • Bintou ZAN – Secrétaire de direction • Béatrice KI – Secrétaire de direction • Ludovic ILBOUDO – chauffeur • Gédéon OUEDRAOGO – chauffeur	 H H F F F H H	 01/02/2017 – 30/11/2018 09/01/2017 – 31/01/2020 20/09/2017 – 10/06/2018 01/09/2018 – 30/11/2019 05/11/2018 – 30/11/2019 01/02/2017 – 31/01/2020 09/01/2017 – 30/11/2019
Experts internationaux *(ENABEL) :* • Roberto RESMINI – Chef de projet • Philippe LECLERCQ – Expert police • Nicolas OEBEL – Expert contractualisation	 H H H	 20/08/2016 – 31/08/2018 01/05/2017 – 30/11/2019 21/09/2016 – 28/02/2020

Quoi que certains contrats de travail dépassent la fin de la période de mise en œuvre du PARSIB RSS, il convient de souligner que la prise en charge financière des salaires sur le budget du PARSIB RSS n'a pas dépassé la fin de sa période de mise en œuvre. Ces dépassements s'expliquent par le fait qu'au PARSIB RSS a succédé le PARSIB 2, mis en œuvre par la même unité de gestion. Les contrats de travail ont ainsi été basculés sur le PARSIB 2 après le 30/11/2018, date de démarrage du PARSIB 2.

9 Marchés publics et subsides

Les attributaires des marchés publics sont repris dans le tableau suivant :

Numéro d'ordre	Intitulé du CSC	Date de passation	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)	Attributaire
CTB-BKF/040	Réalisation d'une mission visant à clarifier les tâches des différents corps des forces de sécurité intérieure de première ligne et à proposer des options	06/04/2018	20 379 003 XOF	31 067,59 €	SAAGEL
CTB-BKF 043	Marché de services pour la réalisation d'un état des lieux et l'établissement de propositions visant à développer un système de radio transmission intégré pour les forces de sécurité intérieure du Burkina Faso	24/05/2018	n/a	26 000,00 €	SOICEX

CTB-BKF 044	Marché de services pour la réalisation d'une étude relative à la gestion du matériel roulant et appui aux pistes d'amélioration de sa gestion au sein de la police nationale et de la gendarmerie nationale du Burkina Faso	13/08/2019	18 857 498 XOF	28 748,07 €	BURVAL CORPORATE
CTB-BKF 045	Mission de services pour la réalisation d'une étude sur les ressources humaines et le plan de carrière au sein des polices et de la gendarmerie nationale du Burkina Faso	07/08/2019	18 500 000 XOF	28 203,07 €	HUMAN PROJECT
CTB-BKF 046	Marché de services pour une mission d'appui au développement d'un plan interne de lutte anti-corruption au sein de la police nationale, de la police municipale et de la gendarmerie nationale du Burkina Faso	26/06/2018	10 400 000 XOF	15 854,70 €	REN-LAC
CTB-BKF 047	Fourniture et installation de matériels d'interconnexion contribuant au développement du projet IRAPOL - Phase 2	29/05/2018	129 674 724 XOF	197 687,84 €	ATCS-BF
CTB-BKF 048	Marché de fourniture d'un véhicule de transport blindé pour les unités spéciales d'intervention	26/06/2018	n/a	198 416,00 €	Groupement THOR BUSINESS BELGIUM et CAPITAL PEOPLE
CTB-BKF 050	Marché de services de catering pour les activités du PARSIB	12/07/2018	29 672 150 XOF (en cours pour le PARSIB 2)	45 234,90 € (en cours pour le PARSIB 2)	Lot 1 : COM TRADING SERVICES Lot 2 : COM TRADING SERVICES

CTB-BKF 051	Marché de services pour la formation des cadres de la direction générale des études sectorielles et statistiques (DGESS) du Ministère de la Sécurité en gestion axée sur les résultats (GAR) et en suivi/évaluation	08/10/2018	8 500 000 XOF	12 958,17 €	STIMULUS
CTB-BKF 053	Marché de services pour la réalisation d'un état des lieux et l'établissement de propositions visant à améliorer la Police Technique et Scientifique (PTS) au niveau des forces de sécurité intérieure du Burkina Faso	31/08/2018	n/a	11 134,01 €	Philippe RENAULT (consultant individuel)
Enabel-BKF 054	Marché de fourniture d'équipements pour l'opérationnalisation des centres d'appel du CNVA et de la BNSP	25/07/2018	30 267 950 XOF	46 143,19 €	DOT SYSTÈME
Enabel-BKF 056	formation des membres des services de communication du Ministère de la sécurité et des forces de sécurité intérieure (Police nationale, Gendarmerie nationale et Police municipale) en suivi et évaluation de plans de communication et en traitement vidéo	12/10/2018	4 007 200 XOF	6 108,94 €	LEADER TEAM AFRIQUE
Enabel-BKF 058	Fournitures de matériel informatique supplémentaire pour l'unité de gestion du PARSIB	28/11/2018	3 470 000 XOF	5 289,98 €	AFRIKAD

10 Accords d'exécution

Non Applicable

11 Équipements

Listez les équipements acquis durant l'intervention

+ annexer les pièces justificatives concernant les transferts de biens et équipements

Dénomination	Commentaires	Quantité	Fournisseur	Valeur totale € HTT
Matériel d'interconnexion IRAPOL				
Site BV Karpala	Pylone autostable 30m + système d'interconnexion + équipements réseau + système batteries	ff	ATCS	81 674,02 €
Site CP Ouaga 2000	Système d'interconnexion + équipements réseau + système batteries	ff	ATCS	52 629,60 €
Site BV Kossyam	Mât haubané 18m + système d'interconnexion + équipements réseau + système batteries	ff	ATCS	60 310,96 €
Contrat d'entretien	1 année	ff	ATCS	3.072,44 €
Véhicules blindé UIPPN				
Véhicule blindé	Véhicule de transport blindé de type APC Police Scorpion de couleur noire. Capacité : 2 + 8 personnes. Blindage norme NIJSTD-0108.01 niveau III / CEN 1063 Niveau B6. Train de véhicule 4x4, tout terrain	1	Groupement THOR BUSINESS BELGIUM et CAPITAL PEOPLE	138.390,00 €
Lot de pièces de rechange	Huit (8) filtres à huile Quatre (4) filtres à air moteur Deux (2) filtres à gasoil Quatre (4) disques freins avants Deux (2) tambours de freins arrières Six (6) plaquettes de freins avants Six (6) patins de freins arrières Quatre (4) amortisseurs avants Quatre (4) amortisseurs arrières	ff	Groupement THOR BUSINESS BELGIUM et CAPITAL PEOPLE	10.184,00 €

Dénomination	Commentaires	Quantité	Fournisseur	Valeur totale € HTT
	Six (6) essuie glaces avant Deux (2) amortisseurs de direction Deux (2) disques d'embrayage renforcés Deux (2) mécanisme d'embrayage Vingt (20) huiles moteur Cinq (5) huiles boite Cinq (5) huiles de pont			
Matériel de modernisation du centre d'appel de la BNSP				
Infrastructure rack et réseau	Inclus câblage réseau 4 opérateurs + KMM + 2 plaques solaires de 250 + 4 batteries de 200 + Gateway Diqium G100	ff	DOT SYSTEME	26.983,48 €
Switch 24 ports CISCO		1	DOT SYSTEME	
Serveur HP Proliant 360 P		1	DOT SYSTEME	
Casques sans fil Jabra	150 m – avec réducteur de bruit ambiant	4	DOT SYSTEME	
Téléphone IP Diqium	Ecran 4 lignes – SIP	4	DOT SYSTEME	
Ordinateurs tactiles HP All in One	Processeur Core i3 + 4 Go RAM DDR3-SDRAM + Moniteur LCD 23'' + Disque dur 1 To SATA + lecteur DVD + Réseau 10/1000, wifi N + clavier et souris sans fil + 6 ports USB 2.0 + Windows 8	4	DOT SYSTEME	
Travaux d'aménagement du local	Ouverture + climatisation (x2) + brasseurs (x2) + faux plancher + crépissage extérieur + châssis + carrelage + mise en peinture + mobilier pour call center (tables, chaises et armoires)	ff	DOT SYSTEME	
Raccordement et équipements de vision	Equipement de vision = écran 55''	ff	DOT SYSTEME	
Matériel de modernisation du centre d'appel CNVA				
Switch 48 ports CISCO		1	DOT SYSTEME	6.097,96 €

Dénomination	Commentaires	Quantité	Fournisseur	Valeur totale € HTT
Réparation et upgrade serveur HP Proliant 360 P		1	DOT SYSTEME	
Câblage réseau et borne wifi		ff	DOT SYSTEME	
Casques sans fil Jabra		5	DOT SYSTEME	
Equipements de l'unité de gestion de projet (UGP)				
Lenovo Thinkpad T470		3	AFRIKAD	4.436,27 €
Docking Station Lenovo Pro		2	AFRIKAD	487,84 €
Clavier filaire LENOVO PRO		2	AFRIKAD	45,73 €
Souris optique filaire		2	AFRIKAD	45,73 €
Sacoche pour PC portable		3	AFRIKAD	160,07€
Onduleur 1000 Va		2	AFRIKAD	365,88 €
Licence MS Office Professional 2016		3	AFRIKAD	823,22 €
Imprimante HP color LaserJet Pro 28 l fdn		1	AFRIKAD	564,06 €
Set de toners pour imprimante laser- l set		1	AFRIKAD	335,39 €
Disque dur externe capacité l To		1	AFRIKAD	121,96 €
			TOTAL :	386.728,61 €

12 Cadre logique

12.1 Cadre logique initial

Objectif global : Contribuer au processus de stabilisation du pays en appuyant le secteur sécurité et l'optimalisation des forces de sécurité.			
Objectif spécifique: Contribuer à la préparation de conditions favorables à la réforme du secteur sécurité dans le pays.	- Un processus de réforme est entamé sur base de l'exercice de revue et du plan opérationnel - Le processus de réforme est soutenu par les autorités et la population	- Plan d'action, outil de monitoring du plan d'action - Evaluation des participants au processus, rapports externes, presse	- Les autorités coordonnent le processus dans le cadre des « Assises de la Sécurité »
Résultat 1 : sur base du processus de revue participatif du secteur de la sécurité, l'Etat burkinabè dispose d'un **plan de réforme du secteur sécurité** (doté d'un plan de mise en œuvre et d'un budget)	- Existence du plan de Réforme de sécurité réaliste (dont un plan opérationnel et un budget) - Taux de financement de ce plan	- Plan de Réforme de sécurité - Tableau de financement	- Le Gouvernement et les Partenaires extérieurs dégagent des moyens pour soutenir ce plan
Résultat 2 : Une **communication** adaptée	- Existence d'un plan de communication	- Plan de communication	-

est mise en œuvre permettant une meilleure compréhension et acceptation du processus et du plan de réforme.	- Mise en œuvre efficace du plan de communication	- Modalités de feed-back prévues dans le plan de communication - rapports de débriefing, rapports externes, presse	
Résultat 3: Le **démarrage de la mise en œuvre** des stratégies et plans d'action est appuyé par des activités à impact rapide**.**	- Des activités à impact rapide sont identifiées, détaillées, validées et mises en œuvre - Ces activités produisent les effets attendus (indicateur à affiner une fois les activités validées)	- PV du COMPIL - A définir une fois les activités identifiées	-

12.2 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique n'a fait l'objet d'aucune mise à jour

13 Matrice de monitoring complète

Résultats / Indicateurs	Valeur de la *Baseline*	Cible finale	Valeur finale obtenue
IMPACT : Le PARSIB contribue au processus de stabilisation du pays en appuyant le secteur de sécurité intérieure et l'optimalisation des forces de sécurité intérieure			
Contribution des services de sécurité à la stabilisation de l'État	/	/	
Niveau de satisfaction des citoyens	/	/	
Meilleure coordination des services	/	/	
OUTCOME : Le PARSIB contribue à la préparation de conditions favorables à la réforme du secteur sécurité dans le pays			
Un processus de réforme est entamé sur base de l'exercice de revue et du plan opérationnel endossés par les autorités.	Pas de revue.	Existence d'une revue	Processus de revue réalisé mais pas de plan de réforme.
Le processus de réforme est soutenu par les autorités et la population	Pas de plan de réforme.	Existence d'un Plan de Réforme à long terme validé et avec large adhésion	Pas de plan de réforme. Mais pistes de réformes lancées.
OUTPUT 1 : sur base des analyses, expertises et échanges d'expériences nécessaires et du processus de revue participatif, l'Etat Burkinabè dispose d'un plan de réforme du secteur de la Sécurité (doté d'un plan de mise en œuvre et d'un budget).			
Existence d'une Politique Nationale de Sécurité (et d'un mécanisme de suivi & évaluation)	Pas de PNS	PNS + Mécanisme M&E	Pas de PNS
Existence d'un Plan Sectoriel au sein du Ministère de la Sécurité (dont un plan opérationnel, un budget et un mécanisme de suivi et évaluation)	Stratégie 2011-2020 obsolète	Révision de la Stratégie en lien avec PNS	Stratégie 2011-2020 obsolète

Taux de financement de ce plan	Pas de financement du Plan. Quelques projets	Taux de financement acceptable	Pas de financement du Plan. Quelques projets
OUTPUT 2 : R2 : une communication adaptée est mise en œuvre permettant une meilleure compréhension et acceptation du processus et du plan de réforme.			
Existence d'un plan de communication	Pas de plan de com	Plan de com	Pas de plan de com
Mise en œuvre efficace du plan de communication	Pas de plan de com	Évaluation positive du Plan de com	Pas de plan de com
OUTPUT 3 : Le démarrage de la mise en œuvre des stratégies et plans d'action est appuyé par des activités à impact rapide.			
Des activités à impact rapide sont identifiées, détaillées, validées et mises en œuvre	pas d'activités	Activités proposées et en cours de mise en œuvre	Taux d'exécution des activité de 90%
Ces activités produisent les effets attendus	pas d'activités	activités mises en œuvre avec les effets attendus	

14 Communication et visibilité

Le plan de communication et de visibilité du PARSIB RSS renvoie à celui du PARSIB et s'y intègre. La présente rubrique est détaillée dans la même rubrique du rapport relatif au PARSIB.