RAPPORT D’ÉVALUATION FINALE



* **Projet de Réformes du Secteur de la Sécurité en Union des Comores (RSS)**
* **Projet de renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix**

**Alfeine Siti Soifiat Tadjiddine**

Consultant Sénior

**Helmi Youssoufa Oumara**

Consultant junior

Mars 2019

Version finale

**SOMMAIRE**

[RÉSUMÉ EXÉCUTIF 4](#_Toc4342018)

[Partie I - Introduction 8](#_Toc4342019)

[1- Contexte de la revue finale 8](#_Toc4342020)

[2- Objectif de la revue 9](#_Toc4342021)

[3- Méthodologie adoptée 9](#_Toc4342022)

[4- Limites de l’évaluation 10](#_Toc4342023)

[Partie II : Résultats de l’évaluation finale du Projet d’Appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores (RSS) 11](#_Toc4342024)

[1- Présentation du projet 11](#_Toc4342025)

[2- Analyse de l’exécution technique du projet 13](#_Toc4342026)

[2.1-Changements opérés dans le cadre de résultat. . 13](#_Toc4342027)

[2.2 Analyse des réalisations du projet par résultat 16](#_Toc4342028)

[3. Analyse de la performance du projet 20](#_Toc4342029)

[3.1- Analyse de la pertinence 20](#_Toc4342030)

[3.2- Analyse de l’efficacité 20](#_Toc4342031)

[3.4- Contraintes et opportunités 23](#_Toc4342032)

[3.5- Analyse de la durabilité 23](#_Toc4342033)

[5. Conclusions 24](#_Toc4342034)

[Partie III : Résultats de l’évaluation finale du Projet de renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix 25](#_Toc4342035)

[1- Présentation du projet 25](#_Toc4342036)

[2- Analyse de l’exécution technique du projet 26](#_Toc4342037)

[3- Analyse de la performance 28](#_Toc4342038)

[3.1- Analyse de la pertinence 28](#_Toc4342039)

[3.2- Analyse de l’efficacité 29](#_Toc4342040)

[3.3- Analyse de la durabilité 31](#_Toc4342041)

[3.4- Prise en compte de l’équité et de l’égalité du genre 31](#_Toc4342042)

[4- Conclusions 31](#_Toc4342043)

[Partie IV : LEÇONS TIRÉES ET RECOMMANDATIONS 33](#_Toc4342044)

[1- Leçons tirées 33](#_Toc4342045)

[2- Recommandations 33](#_Toc4342046)

**SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sigle** | **Définition** |
| AGR | Activités Génératrices de Revenus |
| AND | Armée Nationale de Développement |
| BCPR | Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement |
| CDA | Analyse de Conflits pour le Développement |
| CGSPG | Commissariat Général à la Solidarité et à la Promotion du Genre |
| CNDHL | Commission Nationale des Droits de l’Homme et des Libertés |
| CPD | Descriptif de programme de pays |
| DOMP | Département des Opérations de Maintien de la Paix |
| FCP | Fonds de Consolidation de la Paix |
| FCD | Force Comorienne de Défense |
| FGA | Force de la Gendarmerie d’Anjouan |
| PBF | Peace Building Fund |
| PBSO | Bureau d’Appui à la Consolidation de la Paix |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| RCNMCP | Renforcement des Capacités Nationales en Matière de Consolidation de la Paix |
| RSS | Réforme du Secteur de la Sécurité |
| SCRP | Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté |
| SNU | Système des Nations Unies |
| TDR | Termes de Référence |
| UNDAF | Plan Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement |
| USD | Dollar américain |

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Aux termes de la mise en œuvre du Programme du Fonds de consolidation de la paix (phase PBF/FCP1) et, dans la perspective de consolider les acquis de la paix et l’unité retrouvée, l’Union des Comores a sollicité auprès du PBSO un financement supplémentaire pour son extension.

Ce programme « FCP plus » avait pour objectif de contribuer à pérenniser les acquis des projets FCP initiaux, d’adresser les moteurs de conflits identifiés tout en assurant une réelle adéquation entre les objectifs et les budgets et en mettant en place les conditions en vue d’un respect scrupuleux des délais et éviter ainsi les prolongations.

Ainsi, un fonds additionnel a été obtenu et quatre (4) projets ont été retenus dont la réforme sécuritaire en Union des Comores et le projet Appui au renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix mis en œuvre par le PNUD.

Le projet RSS de cette deuxième phase avait pour objectif de permettre, la finalisation et la mise en œuvre effective de la politique de sécurité nationale, l’amélioration des conditions de formation de l’École Nationale de Police l’amélioration des conditions de vie de la caserne d’Ongoni, la réintégration des ex-FGAs démobilisés, avec un accent particulier sur Anjouan.

Le projet RCNMPC quant à lui visait le développement des capacités nationales techniques et de gestion en matière de consolidation de la paix, et le renforcement de la capacité de gestion du Plan prioritaire pour la consolidation de la paix.

Ils ont débuté en juillet 2013 et sont opérationnellement clôturés depuis le 31 aout 2016.

La mise en œuvre du projet était assurée par le PNUD avec pour partenaires d’exécution :

* l’état-major de l’Armée nationale de Développement (AND) et la direction de la police nationale, pour le projet RSS ;
* le Commissariat au genre et à la solidarité, pour le projet RC. ;

Le présent rapport présente donc l’évaluation finale des deux projets conduite par une équipe composée d’une consultante nationale senior et d’un consultant junior.

Cette évaluation a permis d’analyser les progrès réalisés, d’apprécier la pertinence, l’efficacité et la durabilité des résultats atteints par le projet. Elle a permis aussi de tirer les leçons apprises et de proposer des recommandations.

La mission s’est bien déroulée dans de bonnes conditions même si elle a été confrontée à la faible disponibilité des différents acteurs, et à l’insuffisance des cadres logiques des projets

Les principaux constats faits durant la mission par rapport aux différents éléments évoqués ci-dessus se présentent comme suit :

Par rapport aux critères et question d’évaluation, la mission a conclu que :

1. La **pertinence :** toutes les parties prenantes ont jugé que les deux projets ont été pertinents et que leurs résultats étaient en cohérence avec les stratégies et priorités du gouvernement et du Système des Nations Unies.

En ce qui concerne le projet RSS, l’ensemble des parties prenantes concernées s’accordent à dire que le choix des activités, la localisation de la plupart de ces dernières à Anjouan, répondaient parfaitement aux préoccupations des autorités et du contexte.

1. L’**efficacité** des projets est globalement satisfaisante puisqu’on constate que la plupart des activités ont été réalisées.

La mission a cependant noté pour le projet RSS que sur cinq (5) infrastructures prévues, la construction de la Brigade mixte de la police nationale sise à Chindini au sud de la Grande Comores n’a pas été achevée au moment de l’évaluation. Cependant la réception définitive des travaux n’est toujours pas faite.

La PNDS a été finalisée et validée et les formations ont été réalisées.

Pour le projet RCNMCP, la mise en place d’une expertise internationale a permis au projet d’assurer la mise en œuvre du FCP plus.

Par contre s’il a pu permettre la production des documents relatifs à la mise en place du cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale et des espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits, leur adoption et mise en place effective n’ont pas pu être assurées.

1. La **durabilité.**

À l’issue de l’évaluation, la mission estime que le projet RSS a pu mobiliser les parties prenantes et les bénéficiaires et beaucoup d’attentes ont été créées. Il y a une réelle appropriation des acquis du projet et les outils référentiels développés pourraient largement contribuer à la durabilité des résultats obtenus.

Par rapport au projet d’une façon générale, la mission estime que des efforts importants devraient être déployés pour préserver les acquis du projet.

Le CGSPG estime même que pour le moment l’appui d’un conseiller en paix est nécessaire.

1. **Prise en compte de l’équité et de l’égalité du genre.**

Le document de projet prévoit des activités prenant en compte le genre au niveau de la construction des infrastructures (Caserne de Ongoni, École de police, et Commissariat central.) Ces activités ont toutes été réalisées et la mission a pu noter que les conditions de vie dans la caserne d’Ongoni pour les femmes soldats se sont nettement améliorées.

**Conclusions et recommandations**:

D’une façon générale, on peut conclure que les deux projets ont permis :

À **l’Armée** Nationale de Développement

* de disposer d’une politique nationale de la sécurité et de la défense issue d’un consensus entre toutes les parties prenantes et validée par les hautes autorités ; de construire des bâtiments nécessaires pour permettre de loger 120 militaires hommes et femmes de la caserne d’Ongoni de manière plus digne ; et de former l150 militaires et policiers en matière de droits humains. Il convient également de noter qu’un dispositif de 30 formateurs composé de militaires et de policiers a été mis en place.

À **la Police Nationale**

* de disposer d’un cadre de développement,
* des locaux qui pourraient abriter le Commissariat central de la Police de Mutsamudu et la brigade de Howani (Mohéli) mais aussi d’une École de la police nationale (Patsy, Anjouan) totalement emménagée et sécurisée pour l’accueil des élèves stagiaires de la police nationale notamment des femmes policières ou militaires.

Au Commissariat Général à la Solidarité et à la Promotion du Genre

* de disposer des résultats de 3 études thématiques sur la problématique des conflits en Union des Comores, d’une réflexion sur la mise en place d’une infrastructure nationale de la paix et plan de renforcement des capacités de l’institution ;
* de disposer d’un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale ;
* De fournir un appui à la mise en œuvre de l’ensemble du programme FCP plus.

La mission formule les recommandations suivantes :

Recommandations visant la mise en œuvre de la politique nationale de sécurité (Katiba)

L‘Etat-major de l’Armée et la Direction Nationale de la police devraient pouvoir obtenir des appuis en vue de :

* Disposer chacun d’un plan d’action budgétisé de la Katiba.
* Former leurs cadres en Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en vue de les doter des capacités techniques requises pour la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation de la PNS;
* Mobiliser les financements nécessaires à la mise en œuvre de la PNS.
* Assurer la vulgarisation du document à tous les niveaux.

Recommandations pour assurer le fonctionnement de l’Ecole nationale de Police.

* Appuyer la Direction nationale de la Police á se doter d’un programme de formation
* mobiliser les financements nécessaires au fonctionnement de l’institution et à la mise en œuvre de ce programme de formation.
* d’accélérer la dotation en mobilier et équipement et permettre à l’institution d’avoir accès à l’eau.

Recommandations pour l’opérationnalisation du Commissariat central et des brigades de Chindini et Hoani

* Procéder à une évaluation des travaux restants à réaliser et appuyer les régies des travaux publics insulaires à élaborer un rapport final des travaux et organiser par la suite la réception officielle des infrastructures

Leur caractère stratégique ayant été reconnu, il est primordial de :

* Mobiliser les financements nécessaires pour la finalisation de la construction de la brigade de Chindini ;
* Équiper et améliorer l’accès à la Brigade de Hoani.

Recommandation pour la mise en place effective du cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale et des espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits

Du fait du temps écoulé depuis leur conception, il convient de relancer les consultations sur les projets de documents produits par le projet en veillant à impliquer davantage les institutions de recherche (Université des Comores, CNDRS) tout en procédant au renforcement des capacités du CGSPG, l’institution en charge de la cohésion sociale et ses ramifications insulaires.

# Partie I - Introduction

1. **Contexte de la revue finale**

Après avoir mis fin à la crise sécessionniste à Anjouan, et rétabli l’ordre constitutionnel sur l’île, l’Union des Comores a été déclarée éligible au Fonds de Consolidation de la Paix (FCP). C’est ainsi que le SNU en Union des Comores a entrepris des consultations approfondies avec toute la contrepartie nationale (autorités nationales et insulaires, organisations non gouvernementales, société civile) qui ont abouti à l’élaboration d’un plan prioritaire pour la consolidation de la paix aux Comores.

Quatre domaines d’intervention prioritaires, à savoir la sécurité et la stabilité, la gouvernance et la cohésion sociale, l’emploi des jeunes en situation précaire et des femmes, et le renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix ont été identifiés et une enveloppe de neuf millions de dollars a été accordée pour le financement de ce programme.

Le programme comprenait 12 projets impliquant plusieurs agences du Système des Nations Unies en Union des Comores ainsi que l’ensemble de la contrepartie nationale. Il a débuté en avril 2009, pour une période de 3 ans.

L’évaluation finale externe et indépendante réalisée en octobre 2011 a démontré que tous les projets ont été menés à terme et qu’ils se sont avérés très utiles et pertinents, notamment par rapport au soutien qu’ils ont apporté aux efforts déployés par le peuple comorien et son gouvernement, en vue de parvenir à une paix durable.

Cette évaluation a mis aussi en évidence des leçons apprises, notamment la nécessité

* d’accorder une attention particulière à Anjouan, au fait du maintien de la menace d’ordre séparatiste.
* d’établir des synergies entre les projets et avec les efforts nationaux.
* d’apporter des dividendes rapides en consolidation de la paix.

L’analyse des conflits faite à travers les études réalisées par des consultants nationaux au cours de la mise en œuvre de ce plan, a relevé entre autres moteurs des conflits :

* L’insuffisance des structures et des compétences étatiques pour répondre aux besoins et aspirations des populations ainsi que pour consolider la paix retrouvée;
* La méfiance voire la peur du peuple comorien envers les services de sécurité ;
* La circulation des armes, particulièrement à Anjouan ;
* La réintégration socio-économique toujours inachevée des ex FGAs ;
* Le niveau de chômage des jeunes très élevé, avec un manque de perspective d’avenir ;
* L’absence d’une culture démocratique, et d’une éducation civique et citoyenne ;
* Les conflits intercommunautaires et la faible implication des femmes pour les apaiser ;
* Les fortes limitations du système juridique actuel, notamment en termes d’accès à la justice et respect des droits humains ;

À la fin de ce premier programme, dans la perspective de consolider les acquis de la paix et l’unité retrouvée, l’Union des Comores ont sollicité auprès du PBSO un financement supplémentaire pour son extension.

Une consultation de toutes les parties prenantes a permis d’élaborer le programme « FCP plus » qui avait pour objectif de contribuer à pérenniser les acquis des projets FCP initiaux, d’adresser les moteurs de conflit identifiés tout en assurant une réelle adéquation entre les objectifs et les fonds disponibles. Il s’agissait également de mettre en place les conditions en vue de garantir ’un respect scrupuleux des délais et éviter ainsi les prolongations.

À la fin de ce premier programme FCP, le gouvernement comorien a soumis une demande au PBSO pour une extension du programme et la dotation d’un fonds additionnel de 2 500 000 USD, couvrant 4 projets dont le «P*rojet d’appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores* » et le « *Projet d’appui au renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix* » mis en œuvre par le PNUD.

Les deux projets ont débuté le 29 juillet 2013 et sont opérationnellement clôturés le 31 août 2016.

Cette évaluation finale est donc menée afin d’apprécier les performances des deux projets.

À cet effet, une équipe constituée d‘un consultant senior et un junior est recrutée par le PNUD afin de mener cet exercice.

1. **Objectif de la revue**

|  |
| --- |
| L’évaluation finale de ces deux (2) projets conformément aux TDRs, devait permettre d’apprécier la pertinence, la performance, l’efficacité et la durabilité du projet et d’évaluer la prise en compte de l’équité et de l’égalité de genre et formuler des recommandations sur les meilleures approches à adopter pour améliorer l’égalité des sexes pour les planifications futures.  Au final, elle doit permettre de tirer des leçons et de formuler des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, d’appuyer la conception et de faciliter le développement des projets et programmes d’appui à la planification du Bureau de pays, dans le cadre du CPD 2018-2022. |

1. **Méthodologie adoptée**

La démarche méthodologique a consisté essentiellement à réaliser une collecte documentaire, conduire des entretiens individuels et de groupes, et mener des visites de terrain qui ont permis de recueillir les données quantitatives et qualitatives nécessaires pour mener une analyse de la performance des activités.

Pour cela, la mission a abordé pour chacun des projets, les tâches spécifiques principales énoncées dans les TDRs à savoir :

* La pertinence et la cohérence
* L’efficacité du projet
* La durabilité

Elle a procédé ensuite à l’identification des leçons apprises et à l’évaluation de la prise en compte de l’équité et de l’égalité du genre et a formulé des recommandations.

3.1- Déroulement de la mission

Le processus s’est déroulé en quatre phases consécutives :

* Une revue documentaire.
* La conduite des entretiens individuels et de groupes et les visites de terrain au niveau de Ngazidja, Moili et Ndzouani.
* Une phase de synthèse.
* Une phase de finalisation.

1. **Limites de l’évaluation**

L’évaluation a dû faire face à un nombre de contraintes liées à la difficulté :

* à obtenir certaines informations sur les projets;
* à rencontrer les responsables qui avaient accompagné les projets ;
* à la nomination de nouveaux responsables au niveau de la contrepartie nationale qui n’ont pas d’informations suffisantes sur les deux projets.

# Partie II : Résultats de l’évaluation finale du Projet d’Appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores (RSS)

1. **Présentation du projet**

Rappel du contexte et des questions ciblées par le projet.

La réforme de la sécurité fait partie des quatre domaines prioritaires retenus dans le plan prioritaire (PP) pour la consolidation de la paix.

Le projet RSS avait pour objectif de consolider et bâtir sur les résultats obtenus par les projets « **Aide à la Police Nationale” et Réforme du Secteur de Sécurité** de la première phase en permettant entre autres, la finalisation et la mise en œuvre effective de la politique de sécurité nationale, du plan de développement stratégique de la police, la sécurisation des casernes, la réintégration des ex-FGAs démobilisés, avec un accent particulier sur Anjouan.

Ce projet additionnel avait pour objectif de renforcer la gouvernance sécuritaire de l’Union des Comores et chercher à adresser des problèmes de plusieurs ordres :

* La méfiance voire la peur du peuple comorien envers les services de sécurité ;
* La circulation des armes, particulièrement à Anjouan ;
* La réintégration socio-économique toujours inachevée des ex FGAs
* La nécessité de disposer d’une force de sécurité respectueuse des droits de l’homme
* Amélioration des conditions de vie des militaires dans les casernes
* Amélioration des conditions de vie, de sécurité et de formation de l’école de police.

Les résultats attendus et les indicateurs de référence du projet tels que définis dans le cadre de résultats sont consignés dans le tableau ci joint :

Tableau 1 : Résultat et indicateurs de référence du projet

|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSULTATS** | **INDICATEURS DE REFERENCE** |
| **Résultat 1** : La politique nationale de sécurité est adoptée et le pays dispose et met en œuvre un Plan national de développement stratégique de la police nationale. | * La PNS est finalisée et mise en œuvre * 40% des mesures du PNDSPN sont adoptées |
| **Résultat 2** Les infrastructures d’hébergement des casernes d’Ongoni et de Sangani sont réhabilitées et équipées. | * Capacités d'hébergement de 400 personnes * Capacités d'hébergement de 20 femmes soldats |
| **Résultat 3 :** Des membres des forces de sécurité sont formés au civisme, au respect des droits humains et aux principes de l’Etat de droit. | * 400 soldats formés |
| **Résultat 4 :** Les conditions de vie, de sécurité, et de formation de l'École Nationale de la Police sont améliorées. | * Capacités d'accueil de xx stagiaires * 1’accès aux équipements sanitaires de base * 2 personnes par pièce dans les dortoirs * 6 pièces réservées aux femmes dans les dortoirs |
| **Résultat 5**: le commissariat central de la police nationale à Anjouan et 2 brigades de la police nationale à Chindini et Howani sont construits | * 2 brigades construites * commissariat construit |
| **Résultat 6** : les ex-FGA démobilisés sont réintégrés dans le tissu économique | * 150 ex-FGA ont développé une AGR * 150 ex-FGA sont capables de rembourser leurs microcrédits |

**Apports prévisionnels du projet :**

Il a été accordé un financement de 1 600 000,00 USD reparti comme suit:

Peace building Fund (PBF): 1 200 000 USD

PNUD: 100 000 USD.

Gouvernement comorien : 300 000 USD

**Démarrage et durée**:

D’une durée prévue de 18 mois, le projet a démarré avec un atelier de lancement tenu le 29 juillet 2013 et qui a réuni les différentes parties prenantes dont le Président de l’Union des Comores.

Le démarrage du projet ayant accusé un retard important, une requête a été introduite auprès du PSBO pour solliciter un report de la date de clôture. Elle a donc été reportée au 31 décembre 2015.

Cependant, du fait du retard accumulé notamment dans la construction des infrastructures, des activités ont été réalisés en aout 2016.

**Partenaires de réalisation**:

Les partenaires d’exécution du projet sont l’État-major de l’armée, le Ministère de l’Intérieur et le PNUD.

**Mise en œuvre et gestion du projet**.

Le projet est mis en œuvre par le PNUD.

Le suivi des activités était assuré par le Secrétariat du FCP et le comité de pilotage qui regroupe l’ensemble des parties prenantes et qui approuvait les plans de travail.

La gestion financière du projet était assurée par un assistant administratif et financier recruté à cet effet.

1. **Analyse de l’exécution technique du projet**

### 2.1-Changements opérés dans le cadre de résultats.

La mission a pris en compte les changements intervenus dans le cadre de résultats.

Tel que formulé, le cadre de résultats du projet a présenté quelques insuffisances qui ont occasionné des changements opérés au fur et à mesure par le projet dans le cadre de l’élaboration des plans de travail.

En effet la trame proposée par le PBSO n’a pas permis aux concepteurs du projet de porter sur le document certains éléments tels que les produits devant concourir à l’atteinte de chaque résultat.

De même la mission a estimé que certains indicateurs de résultats n’étaient pas précis et ne permettaient donc pas de mesurer objectivement la réalisation des activités et l’atteinte des résultats

Le tableau suivant fait état de ces modifications et décrit les indicateurs retenus pour l’analyse.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tableau 2 : Indicateurs retenus pour l’analyse | | | |
| **RÉSULTATS** | **INDICATEURS DE REFERENCE** | **OBSERVATIONS** | **INDICATEURS RETENUS DANS L’ÉVALUATION** |
| **Résultat 1** : La politique nationale de sécurité est adoptée et le pays dispose et met en œuvre un Plan national de développement stratégique de la police nationale. | * La PNS est finalisée et mise en œuvre * 40% des mesures du PNDSPN sont adoptées | Modification du résultat, les autorités militaires ayant jugé inutile de produire une stratégie spécifique à la Police Nationale puisque la PNS devait prendre en compte les préoccupations de la police nationale  Le sous-produit relatif au « PNDS de la police nationale n’a pas été réalisée ».  La mission a estimé que tel que conçu, le projet ne pouvait pas être comptable de la mise en œuvre de la PNDSPN | Document de stratégie entériné par le gouvernement |
| **Résultat 2** Les infrastructures d’hébergement des casernes d’Ongoni et de Sangani sont réhabilitées et équipées. | * Capacités d'hébergement de 400 personnes * Capacités d'hébergement de 20 femmes soldats | Le projet n ‘ a pas intervenu sur la caserne de Sangani.  Les cibles ont donc été revues en concertation avec les parties prenantes | * Capacité d’hébergement de 220 soldats * Capacité d’hébergement de 10 femmes |
| **Résultat 3 :** Des membres des forces de sécurité sont formés au civisme au respect des droits humains et aux principes de l’Etat de droit. | 400 soldats formés | l’approche méthodologique finalement retenue, était de former 30 formateurs et d’organiser une formation sur chaque île pendant la durée du projet. L’indicateur a donc été modifié | * 30 formateurs formés * 150 soldats formés sur l’ensemble de territoire |
| **Résultat 4 :** Les conditions de vie, de sécurité, et de formation de l'École Nationale de la Police sont améliorées. | * Capacités d'accueil de xx stagiaires * 1’accès aux équipements sanitaires de base * 2 personnes par pièce dans les dortoirs * 6 pièces réservées aux femmes dans les dortoirs | Aucune activité visant une augmentation de la capacité d’accueil n’avait été prévu dans le projet.  Le projet a amélioré les conditions de vie des stagiaires et la sécurité du site | Accès aux équipements sanitaires améliorés.  Mur de clôture construit |
| **Résultat 5**: Le commissariat central de la police nationale à Anjouan et 2 brigades de la police nationale à Chindini et Howani sont construits | * 2 brigades construites * commissariat construit | Pas de modification | Pas de modification |
| **Résultat 6** : les ex-FGA démobilisés sont réintégrés dans le tissu économique | * 150 ex-FGA ont développé une AGR * 150 ex-FGA sont capables de rembourser leurs microcrédits | La suspension des activités Le gouvernement à a estimé que « les ex-FGA ne constituaient plus une menace ». En même temps, il n’avait pas été en mesure de libérer sa contribution de financement de 300 000 USD. | Activité non réalisé |

Notons que la mission a dû elle-même choisir ses sources de vérification pour chaque indicateur.

### 2.2 Analyse des réalisations du projet par résultat

Cette analyse a été faite par croisement des informations obtenues à travers la revue documentaire, les visites de terrain, les entretiens et focus group.

**Résultat 1 :** Finalisation et adoption de la politique de sécurité nationale.

Le projet « Réforme du Secteur de la Sécurité » du premier programme FCP avait permis de disposer d’un draft de la politique de sécurité nationale et la mise en place d’un comité de rédaction.

Il était donc attendu de ce projet additionnel, des appuis techniques, l’organisation de consultations en vue de l’obtention d’un consensus de toutes les parties prenantes, la finalisation et l’adoption de la PNS, sa diffusion à tous les niveaux afin de permettre sa mise en œuvre.

Les activités suivantes ont donc été réalisées :

* La mobilisation d’une expertise technique auprès du Département des Opérations de Maintien de la Paix (DOMP) notamment en termes d’avis conseils ;
* L’organisation des Assises nationales sur la défense et la sécurité du 04 au 05 mars 2014,
* Organisation de consultations sur l’ensemble du territoire en vue du partage des résultats des assises,
* La mobilisation d’une expertise internationale mise à la disposition de la Commission technique de suivi des travaux du séminaire national sur la défense et la Sécurité,
* La finalisation du document par le comité de rédaction sur la base des résultats des assises
* Le lancement officiel du document, intitulé Katiba qui a pu être réalisé en janvier 2015 en présence de toutes les parties prenantes et des hautes autorités dont le chef de l’Etat.
* L’édition et la diffusion de 100 exemplaires du « Katiba ».

Les activités prévues ont toutes été réalisées. Les autorités militaires et toutes les parties prenantes que la mission a rencontrées ont apprécié :

* La qualité de l’expertise internationale et de la collaboration avec le PNUD;

La qualité du processus qui a permis une large implication de tous dans sa conception ;

* La qualité du document qui prend en compte tous les aspects de la défense et de la sécurité du pays ;
* La disponibilité pour la première fois en Union des Comores d’un document stratégique qui précise de manière claire les missions des uns et des autres dans le domaine de la sécurité et de la défense.

Concernant la mise en œuvre de cette stratégie, certaines autorités déplorent l’absence d’un plan opérationnel budgétisé.

Pour le moment il n’existe pas au niveau de l’État-major, de structure qui aurait en charge le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Cependant, le directeur de cabinet du Président en charge de la Défense, nous a confirmé que toutes les décisions prises actuellement, sont en conformité avec les priorités nationales décrites dans le Katiba

Les priorités actuelles des autorités militaires sont :

* le renforcement les effectifs afin d’être en mesure de mener les restructurations telles qu’elles ont été définies dans la Katiba ;
* la budgétisation des activités retenues dans le document en vue de l’élaboration de la loi de programmation budgétaire, outil indispensable pour sa mise en œuvre. ;
* de continuer à faire une large diffusion du document.

Il convient de relever que pour les autorités chargées de la défense et de la sécurité, l’existence de ce cadre stratégique a produit des effets catalytiques dans ce domaine aussi stratégique qu’est la défense, en ce sens qu’elle a suscité l’intérêt de plusieurs partenaires à intervenir dans ce secteur notamment la Chine, Oman, et la France.

Néanmoins, les responsables de la police, bien qu’ils aient été impliqués à tous les niveaux du processus, pensent que une partie de leurs préoccupations n’ont pas été suffisamment prises en compte dans le document.

La mission estime que la traduction de la stratégie en un plan d’action d’opérationnel spécifique à la Police nationale s’avère nécessaire.

**Résultat 2 :** La sécurisation et l’amélioration des conditions de vie dans la caserne d’Ongoni à Anjouan.

La consolidation de la paix à Anjouan suppose une amélioration importante des conditions de vie des militaires sur l’ensemble de l’ile et une sécurisation conséquente des armureries.

Le premier projet avait permis la construction à Ongoni d’une armurerie offrant toutes les garanties de sécurité même si les travaux n’avaient pas été achevés.

Le nouveau projet visait des travaux de rénovation et de réhabilitation de la caserne d’Ongoni, en vue de l’amélioration des conditions de vie et de séjours des soldats et des officiers.

Il convient de souligner que l’approche retenue par le Gouvernement et le PNUD pour la réalisation des travaux d’infrastructures financés par le projet RSS était de confier les chantiers aux travaux publics des îles. La finalité étant de s’assurer une appropriation du processus par les autorités insulaires et un renforcement des capacités de ces structures nouvellement installées.

La caserne a été inaugurée par le Chef de l’Etat en janvier 2017.

Les travaux programmés qui devraient potentiellement permettre d’abriter dans de très bonnes conditions :

* 18 officiers
* 20 femmes
* 220 soldats

ont été pour la plupart réalisés. Il reste à finaliser les travaux de la cuisine réfectoire et d’un dortoir qui pourrait abriter près de 32 sous-officiers (Toiture, carrelage, équipements portes et fenêtres, et peinture). La mission a confirmé auprès des responsables de la caserne des soldats et des femmes soldats rencontrés lors de la visite de terrain que les conditions de vie au sein de la caserne d’Ongoni se sont nettement améliorées.

Le commandement de la caserne d’Ongoni est très satisfaits des travaux réalisés mais ont exprimé le souhait de voir ces travaux restants se réaliser rapidement.

Ils estiment qu’a l’heure actuelle, en plus de ce que le projet a pu apporter, le défi serait de pouvoir sécuriser le site par un mur d’enceinte et finaliser la construction de l’armurerie entamée dans le cadre du premier FCP.

**Résultat 3 :** Des membres des forces de sécurité sont formés au civisme, au respect des droits humains et aux principes de l’état de droit.

La Commission Nationale des Droits de l’Homme et des Libertés (CNDHL), identifié comme partenaire d’exécution, a arrêté comme proposition :

* l’organisation d’un atelier de formation des formateurs de trois (3) jours sur le civisme, le respect des droits humains et les principes de l’Etat de droit à l’intention de 30 sous-officiers militaires, gendarmes et policiers Anjouan du 14 au 16 novembre 2015*.*
* L’organisation de trois ateliers de formation et de sensibilisation axés sur les droits de l’homme, le Droit International Humanitaire, la prévention des conflits et la consolidation de la paix au bénéfice de cent cinquante-cinq (155) militaires de l’AND répartis entre la Force Comorienne de Défense (FCD) et la gendarmerie nationale sur l’ensemble des trois (3) îles.

Toutes les formations ont pu être réalisées

**Résultat 4 :** Les conditions de vie, de sécurité, et de formation à l'École Nationale de la Police sont améliorées.

Cette école avait été construite dans le cadre du premier programme. Ce projet avait pour objectif d’améliorer le cadre de vie, de sécurité et de formation.

Le Projet a donc permis :

* la construction d’un mur de clôture et d’un portail de sécurité ;
* la construction d’un bâtiment composé d’un réfectoire, une cuisine et quatre (4) toilettes/douches complémentaires, renforçant ainsi les conditions de séjour de l’École.

La réception officielle des travaux n’a pas encore eu lieu.

Les responsables de la Direction générale de la police et de l’établissement sont satisfaits des travaux réalisées. Pour eux l’école n’est toujours pas fonctionnelle pour des raisons diverses notamment :

* Les tables bancs des salles de formation sont déjà en majorité abimées ;
* L’ENP n’a pas accès à l’eau et a donc besoin d’une citerne ;
* L’école ne dispose pas d’un budget de fonctionnement.

Le cabinet militaire a fait part à la mission de son intention de doter l’école des équipements nécessaires.

**Résultat 5** : Le Commissariat central de la police nationale à Anjouan et les deux brigades à Chindini et à Howani sont construits.

La construction de ces bâtiments répondait à la préoccupation de la police de se rapprocher davantage de la population.

Comme pour la caserne d’Ogoni et pour les mêmes raisons, l’équipe du projet a eu recours aux régies des travaux publics des iles pour réaliser ces travaux.

Construction du commissariat central

À la clôture du projet, la construction du commissariat central de la police nationale à Anjouan est achevée. Cependant la réception officielle des travaux n’a pas encore eu lieu. Il a été porté à la connaissance de la mission que le mobilier qui devrait équiper le Commissariat et qui était initialement prévu dans la contribution du gouvernement (300 000 USD) - non versée - sera totalement prise en charge par le PNUD, qui collabore avec les autorités pour la restitution officielle de l’ensemble des infrastructures construites dans le cadre de ce projet.

Les responsables de la police nationale rencontrés à Anjouan déplorent le fait qu’ils n’aient pas été associés au suivi des travaux et que malgré les besoins criants en local, ils ne puissent pas jusqu’alors occuper les lieux.

Construction de la brigade de Chindini

Les travaux de construction de la brigade de Chindini ne sont pas achevés.

Du fait des changements qui ont été opérés au niveau de l’administration insulaire, la mission n’a pas été en mesure de rencontrer les parties pour comprendre les causes de ce retard.

Étant donné le caractère primordial de cette brigade pour le gouvernement, le ministère de l’Intérieur a sollicité au niveau de la localité la mise à disposition d’un local pour abriter la brigade provisoirement. La mission a noté des attentes importantes de la localité et du ministère pour obtenir des informations sur la reprise éventuelle des travaux par la Direction des Travaux Publics.

Construction de la Brigade de Hoani

La construction de la brigade de Hoani est achevée même si le bâtiment n’est pas encore opérationnel.

La réception officielle des travaux n’a pas encore eu lieu.

1. **Analyse de la performance du projet**

* 1. Analyse de la pertinence

La pertinence stratégique du projet est établie dans la mesure où le projet s’inscrit globalement dans l’axe 4 de la SCRP (2010-2014), les orientations de l’UNDAF dans son effet 4,  et il répond à l’effet « le pays dispose des capacités et institutions requises pour prévenir les conflits générateurs de crise » du CPD.

Les objectifs sont donc cohérents avec les documents stratégiques du gouvernement et ceux du SNU.

Les entretiens avec les différentes parties prenantes ont démontré que les objectifs du projet ainsi que la localisation à Anjouan d’une grande partie des activités répondaient parfaitement aux préoccupations du moment.

Toutes les autorités militaires, les responsables de la sécurité que la mission a rencontrés et qui ont été impliqués dans la large consultation ayant abouti au Plan Prioritaire bis, sont d’avis que telles que conçues, les interventions du projet RSS s’alignent parfaitement avec les priorités nationales en matière de défense, sécurité et paix.

De ce point de vue, on peut donc dire que la pertinence du Projet RSS est établie.

* 1. Analyse de l’efficacité

L’efficacité du projet sera mesurée à partir des éléments suivants :

Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint efficacement les résultats attendus?

L’analyse de l’exécution technique a permis à la mission d’établir que d’une façon générale la plupart des activités prévues ont été réalisés même si des travaux restent à achever en dépit du prolongement de la durée initiale.

La mesure de l’atteinte des cibles a été faite sur la base des indicateurs retenus par la mission.

Tableau 3 : Évaluation de l’atteinte des résultats

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Résultats** | **Indicateurs** | **Source de vérification** | **Niveau de réalisation** |
| **Résultat 1** : La politique nationale de sécurité est adoptée | Document de stratégie entériné par le gouvernement | Rapports de suivi / évaluation  Le livre “KATIBA”  Rapport de lancement | Très bien |
| **Résultat 2** Les infrastructures d’hébergement de la caserne d’Ongoni. | * Capacité d’hébergement de 220 soldats * Capacité d’hébergement de 10 femmes | Rapport des TP sur l’état d’avancement des travaux  Article de presse | Bien |
| **Résultat 3 :** Des membres des forces de sécurité sont formés au civisme au respect des droits humains et aux principes de l’Etat de droit. | - Formation de 30 formateurs  - Organisation de séance de formation à l’endroit des soldats | Rapports des formations | Très bien |
| **Résultat 4 :** Les conditions de vie, de sécurité, et de formation de l'École Nationale de la Police sont améliorées | Les travaux de réaménagement sont réalisés | Rapport de la Régie des Travaux Publics sur l’état d’avancement des travaux  Article de presse | Bien |
| **Résultat 5**: Le commissariat central de la police nationale à Anjouan et 2 brigades de la police nationale à Chindini et Howani sont construits | Les travaux de construction sont achevés | Rapport de la Régie des Travaux sur l’état d’avancement des travaux  Articles de presse. | Assez bien |

Les approches stratégiques choisies et leur mise en œuvre ont-elles été efficaces ?

Pour la construction des infrastructures, le projet a choisi de mettre en place une approche impliquant les Régies des Travaux Publiques des entités insulaires.

Le choix de faire réaliser les travaux de construction avait le mérite :

* d’impliquer les autorités des îles dans la mise en œuvre du projet donc de garantir l’appropriation nationale
* de permettre un renforcement de capacités de ces structures.

Des lettres d’accords ont donc été signées entre le Ministère de l’Intérieur, et de l’information et respectivement la Régie des Travaux Publics de Nzouani, la Régie des Travaux Publics de Mwali, et la Régie des Travaux Publics de Ndzouani. Après la signature des contrats chaque Régie a produit une lettre s’engageant à exécuter et achever les travaux dans les délais en conformité avec les spécification techniques.

D’une façon générale les retards dans l’exécution des travaux ont occasionné des prolongements dans la durée des projets et les résultats obtenus sont très différents d’une entité insulaire à une autre.

À **Anjouan**, où les travaux sont achevés mais pas finalisés, selon l’ancien directeur de la Régie cette approche aurait permis à la structure de se doter de deux (2) camions, de petits équipements, et de renforcer les capacités des maçons qui ont été recrutés et qui pourront servir à la Régie pour d’autres travaux.

A **Moili** et à **Ngazidja** les Régies ne disposaient ni de matériel ni de ressources, humaines, elles ont dû faire appel à des sous-traitants sans une quelconque formalisation. Et à Ngazidja, les travaux de construction de la brigade de Chindini n’ont pas été achevés.

Si l’approche semble louable à tout point de vue, la mission estime qu’il y aurait dû avoir préalablement une évaluation de la capacité de chaque structure à réaliser les travaux et adapter la contractualisation en conséquence.

La mission estime que l’approche était très risquée d’autant que le dispositif de contrôle mis en place, l’implication des bénéficiaires tel que prévus dans les lettres d’accords n’ont pas été rigoureusement respectés par les parties.

Pour ce qui est des formations sur les droits humains, le choix de faire appel à la CNDHL et de former les 30 formateurs a été jugé efficace par la mission. En plus de bénéficier du savoir-faire de cette institution, le pool de formateurs constitué devait permettre de répliquer l’activité après la clôture du projet.

* 1. Le système de suivi-évaluation mis en place a -t-il été efficace ?

Le tableau ci-dessous démontre dans quelle mesure le cadre de suivi évaluation a été respecté.

L’analyse du dispositif de suivi/évaluation est basée principalement sur la documentation collectée et examinée, ainsi que les informations reçues durant les entretiens avec l’équipe de gestion.

Tableau 4 : Analyse du système de suivi/évaluation du projet RSS

| **Activités de gestion** | **But** | **Fréquence prévue** | **Réalisé** |
| --- | --- | --- | --- |
| Plan de mise en œuvre | Élaborer un plan d'activités et de ressources pour les deux années du projet. | Au maximum, deux mois après le début du projet; mise à jour au cours de la 2ème année. | Non élaboré (à vérifier) |
| Journal des risques | Fournir une archive d’information sur les risques, leur analyse, les contre-mesures et leur statut | Toujours quand un risque se présente. | Aucun rapport |
| Journal des problèmes | Saisir et suivre la situation de tous les problèmes du projet dès leur apparition. | Toujours quand un problème se présente | les problèmes rencontrés ont fait l’objet de réunions techniques sanctionnées par des procès-verbaux. |
| Plan de travail annuel | Planifier les activités annuelles | Au début du projet à la soumission du rapport annuel | 3 PTA adoptés |
| Rencontre du Comité technique de pilotage | * Faire le bilan du projet * Assurer la collaboration des partenaires à la mise en œuvre des activités du projet. | Au moins une fois par semestre | 3 réunions du comité de pilotage réalisées |
| Rapports trimestriels | Faire le bilan des activités trimestrielles | Trimestriel | * Non élaboré |
| Rapport annuel | Faire état de l'avancement du projet au Comité de pilotage et ajuster le plan de mise en œuvre et le budget. | fin de chaque année | élaboré |
| Rapport à mi-parcours | Faire le bilan des activités sur la base du plan de travail annuel. | À mi-parcours du programme | élaboré |
| Rapport final | Faire état de la livraison des extrants et de l'atteinte des résultats au terme du projet. | fin du projet | élaboré |
| Rapports techniques | Rendre compte des missions des experts ponctuels | fin de chaque mission | élaborés |

* 1. Contraintes et opportunités

Globalement les opportunités qui ont favorisé la mise en œuvre du projet sont les suivantes :

* Large concertation des parties prenantes pour la conception du projet ;
* Expérience acquise par les autorités à travers la mise en œuvre du premier programme
* Mobilisation d’un Conseiller en Paix et Développement (PDA) pour appuyer la gestion du projet
* Implication des autorités nationales au plus haut niveau

De même les contraintes suivantes ont impacté la mise en œuvre du projet :

* Insuffisance du cadre de résultats.
* Faible capacité des Régies des Travaux publiques pour l’exécution des travaux d’infrastructures
* Faiblesse de l’implication des autorités au niveau insulaire
* Faiblesse du système de contrôle des travaux au niveau du secrétariat du FCP et des autorités de tutelle.
* Faiblesse du système de contrôle des travaux au niveau du secrétariat du FCP et des autorités de tutelle.
* Engagement non respecté pour la contribution financière de l’Etat.
  1. Analyse de la durabilité

À l’issue de l’évaluation, la mission estime que le projet a pu mobiliser les parties prenantes et les bénéficiaires et beaucoup d’attentes ont été créés. Il y a une réelle appropriation des acquis du projet et des outils référentiels développés même si leur durabilité nécessitera des efforts financiers importants de la part du gouvernement.

1. **Prise en compte de l’équité et de l’égalité du genre**

Le document de projet prévoit des activités prenant en compte le genre au niveau de la construction des infrastructures (Caserne de Ongoni, École de police, Commissariat central.) Ces activités ont toutes été réalisées et la mission a pu noter que les conditions de vie dans la caserne d’Ongoni pour les femmes soldats se sont nettement améliorées.

1. **Conclusions**

Dans le cadre de la réforme sécuritaire et de réconciliation de la population avec les autorités, on peut conclure que le projet  a permis :

* La construction d’infrastructures pouvant garantir une présence accrue des symboles de l’État dans ces zones identifiées comme fragiles, ce qui a le mérite d’accroître le sentiment de sécurité et la confiance de la population.
* L’amélioration considérable des conditions de vie des militaires dans une des plus importantes caserne à Anjouan.
* La disponibilité d’un cadre politique et stratégique, sous-tendu par une vision nationale partagée en matière de défense et sécurité des biens et des personnes. Cet outil important va sans doute permettre au gouvernement d’entamer les réformes nécessaires pour améliorer ce domaine et pourra servir de cadre de dialogue entre le pays et ses partenaires pour la mobilisation et la coordination des ressources qui seraient dédiées à ce secteur.

L’approche stratégique retenue pour la construction des infrastructures ainsi que la non libération de la contrepartie du gouvernement ont fait que le projet n’a pas été en mesure d’achever certains travaux d’infrastructures, malgré les rallonges des délais.

Aussi, afin d’assurer la durabilité des résultats, des efforts financiers importants devront être demandés au gouvernement dans un contexte où la situation économique et financière demeure toujours très fragile.

# Partie III : Résultats de l’évaluation finale du Projet de renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix

1. **Présentation du projet**

Le projet a pour objectif de développer les capacités nationales techniques et de gestion en matière de consolidation de la paix, et de renforcer la capacité de gestion du Plan prioritaire pour la consolidation de la paix.

Il faisait suite au projet **«**Renforcement des capacités nationales dans la consolidation du processus de paix » de la première phase du Plan prioritaire pour la consolidation de la Paix.

Les résultats et indicateurs de référence tels que définis dans le document de projet sont consignés dans le tableau ci joint.

Tableau 5 : Résultats et indicateurs de référence du projet Renforcement des capacités

|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSULTATS** | **INDICATEURS DE REFERENCE** |
| **Résultat 1** Un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale est mis en place | * 40 personnes formées * 6 études sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale réalisées |
| **Résultat 2** Les capacités et les espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits sont développés | * espaces de dialogue virtuel créés * 1 Plateforme d’échanges et de débats mise en place |
| **Résultat 3** Les capacités institutionnelles et humaines du pays sont accrues dans le domaine de la consolidation de la paix | * Le commissariat à la Promotion du Genre, à la Solidarité et à la Cohésion Sociale adopte un plan d’action de développement des capacités nationales pour la consolidation de la paix |
| **Résultats 4** La gestion, la coordination et la direction d’ensemble du programme y inclu le rapportage dans les délais sont effectués comme prévu. | * 4 rapports de suivi élaborés. * 20 visites de terrain effectuées |

**Budget**

Pour la mise en œuvre du projet, il a été accordé un financement de 525 000 USD reparti comme suit:

Peace building Fund (PBF): 250 000 USD

PNUD: 150 000 USD

Un financement supplémentaire a été apporté par le BCPR à hauteur de 125 0000 USD.

**Démarrage et durée**:

D’une durée prévue de 24 mois, le projet a démarré avec un atelier de lancement tenu en octobre 2013 et qui a réuni les différentes parties prenantes dont le Président de l’Union des Comores.

Le démarrage du projet ayant accusé un retard important, une requête a été introduite auprès du PSBO pour solliciter un report de la date de clôture qui a été fixé au 31 décembre 2015.

Cependant des activités opérationnelles ont été réalisées jusqu’ en Aout 2016.

**Partenaire d’exécution**

Le projet a été mis en œuvre par le Commissariat Général à Solidarité, à la Promotion du Genre et à la cohésion sociale (CGSPG).

**Mise en œuvre du projet**

La mise en œuvre du projet devait être assurée par le Commissariat au genre et à la solidarité selon les modalités NEX avec paiement direct du PNUD.

Le suivi des activités était assuré par le Secrétariat FCP qui validait les plans de travail annuels et les rapports, et fournissait des appuis conseils.

La gestion quotidienne était assurée par une équipe technique composée d’un expert international appuyé par un assistant administratif et d’un chauffeur installés au bureau du PNUD.

1. **Analyse de l’exécution technique du projet**

Cette analyse mettra en évidence le degré de réalisation des activités pour chaque résultat en utilisant les indicateurs définis dans le cadre logique du projet ou proposés par la mission.

.

En effet la trame du cadre de résultats proposé par le PSBO pour la présentation du projet n’a pas permis de capter plusieurs éléments notamment les activités à réaliser pour atteindre les résultats.

La mission a dû analyser en tenant compte des éléments définis au fur et à mesure dans les plans de travail, ce qui l’a amenée à reformuler en conséquence les indicateurs du résultat 1 et 2.

Ces modifications sont portées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Proposition de nouveaux indicateurs.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **INDICATEUR** | **OBSERVATIONS** | **INDICATEURS RETENUS** |
| **Résultat 1** Un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale est mis en place | 40 personnes formées | Pour l’atteinte de ce résultat, le projet a réalisé 3 études et mis en place un groupe de travail qui a élaboré sur la base des résultats des études et des concertations menées. la mise en place de ce cadre politique de référence | Cadre politique de référence adoptée et mis en place |
| **ûRésultat 2** Les capacités et les espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits sont développés | - espaces de dialogue virtuel créé  - 1 Plateforme d’échanges et de débats mise en place  études sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale réalisées | Telles que les activités ont été réalisées, la mission a jugé que   * les études ont été réalisées dans le cadre du résultat 1. * les formations en méthodologie CDA concouraient plutôt à la réalisation de ce résultat | * espaces de dialogue virtuel créés * Plateforme d’échanges et de débats mise en place * 40 personnes formées * 6 études réalisées |

La mission a identifié les réalisations suivantes :

**Résultat 1 :** Un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale est mis en place.

* Réalisation de trois (3) études thématiques sur les 6 prévues, sur les thèmes :
* Institutions, ordre et désordre dans l’histoire contemporaine des Comores ;
* Dynamique des conflits dans la société comorienne : pouvoirs, intérêts et cohésion sociale ;
* Défis et opportunités pour le dialogue social aux Comores.

Ces études réalisées ont été présentées au cours de l'atelier national sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale d'avril 2015.

* Organisation d’un atelier national de réflexion stratégique pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale. 16 – 18 avril 2015 à Moroni.
* Organisation d’un atelier de suivi de l’atelier national pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale d’avril 2015 (29 octobre 2015).
* La mise en place d’un groupe de travail qui a procédé à l’élaboration du cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale en Union des Comores.

Ce document a été validé techniquement et remis au gouvernement mais n’a pas été adopté.

.

**Résultat 2**: Les capacités et les espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits sont développés.

Les seules activités réalisées pour l’atteinte de ce résultat sont :

* des activités de sensibilisation des acteurs et des partenaires pour la mise en place d'une plateforme d'échange et de débats sur la paix et cohésion sociale menées par le CGSPG.
* L’élaboration d’un bulletin d'information semestriel du PBF conçu pour permettre à terme la vulgarisation des modes de prévention et de gestion des conflits ainsi que des structures mises en place pour la consolidation de la paix et la promotion de la cohésion sociale en Union des Comores;
* l’élaboration sur la base des résultats de l’atelier stratégique, d’un document de projet qui prévoit entre autres résultats la mise en place d'une Infrastructure Nationale de Paix dotée d’un plan d’actions annuel. Ce document a été remis au gouvernement mais n’a pas été adopté.
* Des activités de renforcement des capacités en vue de favoriser l'instauration d'une culture de paix sont organisées telles que les formations de 80 personnes en méthodologie CDA

**Résultat 3**: Les capacités institutionnelles et humaines du pays sont accrues dans le domaine de la consolidation de la paix.

Pour atteindre ce résultat, il était prévu de doter le CPGCS d’un plan d’action de développement des capacités nationales pour la consolidation de la paix.

Le Commissariat a pris le leadership de la consolidation de la paix et de la cohésion sociale à travers l'organisation de plusieurs rencontres, séminaires et ateliers.

Un projet de décret visant à redéfinir les mandats du commissariat au Genre est élaboré mais pas adopté.

**Résultat 4**: la gestion, la coordination et la direction d’ensemble du programme y inclus le rapportage dans les délais sont effectuées comme prévu.

Le projet devait concourir à une gestion efficace et efficiente de l’ensemble du programme PBF et permettre notamment le rapportage dans les délais.

Les activités suivantes ont été réalisées :

* Une expertise internationale a été recrutée pour appuyer le secrétariat du FCP pour la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre de ce projet mais également dans la gestion du programme PBF d’une façon générale ;
* Des missions de terrain ont été réalisées auprès des autorités et de divers acteurs insulaires, notamment lors du lancement officiel du programme à Anjouan ;
* Des rapports de missions de suivi sur terrain sont disponibles ;
* Une mission de suivi DPA/PBSO a eu lieu sur les 3 îles du 29 novembre 2016 au 4 décembre 2016 et les rapports sont disponibles.

## 3- Analyse de la performance

### 3.1- Analyse de la pertinence

La pertinence stratégique du projet est établie dans la mesure où il s’inscrit globalement dans l’axe 4 de la SCRP (2010-2014), les orientations de l’UNDAF dans son effet 4  et elle répond à l’effet « le pays dispose des capacités et institutions requises pour prévenir les conflits générateurs de crise » du CPD.

La pertinence a également été établie par rapport à la nécessité de renforcement du secrétariat FCP dans la conduite du programme.

### 3.2- Analyse de l’efficacité

L’efficacité du projet a été mesurée à travers les éléments suivants:

L’atteinte des objectifs et des résultats par rapport aux prévisions.

Les activités à réaliser pour l’atteinte des résultats n’ont pas été précisées dans le document de projet et certains indicateurs imprécis. Ce qui a rendu difficile la mesure de l’atteinte des résultats.

La mission, a donc procédé à des croisements des informations obtenues à travers la revue documentaire, les visites de terrain, les entretiens et focus group. Elle a établi que la plupart des activités ont été moyennement réalisées.

Du fait des changements répétitifs intervenus au sein du Commissariat national du Genre et solidarité, la mission n’a pas été en mesure de rencontrer tous les bénéficiaires du projet pour avoir leur appréciation des résultats.

Tableau 7 : Évaluation de l’atteinte des résultats

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Résultats** | **Indicateurs** | **Niveau de réalisation** |
| **Résultat 1** Un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale est mise en place | Cadre politique de référence adopté et mis en place  6 études réalisées | Bien |
| **Résultat 2** Les capacités et les espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits sont développés | * espaces de dialogue virtuel créés * Plateforme d’échanges et de débats mise en place | Assez bien |
| **Résultat 3** Les capacités institutionnelles et humaines du pays sont accrues dans le domaine de la consolidation de la paix | Le Commissariat à la Promotion du Genre, à la Solidarité et à la Cohésion Sociale adopte un plan d’action de développement des capacités nationales pour la consolidation de la paix  40 personnes formées | Assez Bien |
| **Résultats 4** La gestion, la coordination et la direction d’ensemble du programme y inclus le rapportage dans les délais sont effectuées comme prévu. | * 4 rapports de suivi élaborés. * 20 visites de terrain effectuées | Assez bien |

**Notons que la mission a eu du mal à apprécier l’atteinte du résultat 4 du projet étant donné que l’appui comprenait l’ensemble des projets du FCP Plus.**

**Choix et mise en œuvre de l’approche stratégique.**

L’approche choisie et mise en œuvre dans le cadre de ce projet était de réaliser toutes les activités à travers le CGSPG. Le choix était appréciable car c’était l’institution en charge de la cohésion sociale et qui en plus mettait en œuvre d’autres projets PBF gérés par l’UNFPA, sauf que le manque de capacité de la structure et les changements récurrents des Commissaires n’ont pas favorisé l’appropriation, ni permis un suivi efficace des activités.

**Appréciation du suivi évaluation.**

L’analyse du dispositif de suivi/évaluation est basée principalement sur la documentation collectée et examinée, ainsi que les informations reçues durant les entretiens avec l’équipe de gestion.

Tableau 8 : Analyse du système de suivi/évaluation du projet PRCNMCP

| **Activités de gestion** | **But** | **Fréquence prévue** | **Réalisé** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Plan de mise en œuvre** | Élaborer un plan d'activités et de ressources pour les deux années du projet. | Au maximum, deux mois après le début du projet; mise à jour au cours de la 2ème année. | élaboré | |
| **Journal des risques** | Fournir une archive d’information sur les risques, leur analyse, les contre-mesures et leur statut | Toujours quand un risque se présente. | Aucun | |
| **Journal des problèmes** | Saisir et suivre la situation de tous les problèmes du projet dès leur apparition. | Toujours quand un problème se présente | élaboré  les problèmes rencontrés ont fait l’objet de réunions techniques sanctionnées par des procès-verbaux. | |
| **Plan de travail annuel** | Planifier les activités annuelles | Au début du projet à la soumission du rapport annuel | 2 PTA adoptés | |
| **Rencontre du Comité technique de pilotage** | * Faire le bilan du projet * Assurer la collaboration des partenaires à la mise en œuvre des activités du projet. | Au moins une fois par semestre | 2 réunions du comité de pilotage réalisées | |
| **Rapports trimestriels** | | Faire le bilan des activités trimestrielles | Trimestriel | Non élaboré. |
| **Rapport annuel** | Faire état de l'avancement du projet au Comité de pilotage et ajuster le plan de mise en œuvre et le budget. | À la fin de chaque année | élaboré | |
| **Rapport à mi-parcours** | Faire le bilan des activités sur la base du plan de travail annuel. | À mi-parcours du programme | élaboré | |
| **Rapport final** | Faire état de la livraison des extrants et de l'atteinte des résultats au terme du projet. | À la fin du projet | élaboré | |
| **Rapports techniques** | Rendre compte des missions des experts ponctuels | À la fin de chaque mission | élaborés | |

* 1. Analyse de la durabilité

La mission n’a pas pu rencontrer les différentes parties prenantes pour évaluer la durabilité des résultats du projet à cause de l’importante mobilité des responsables et des cadres du commissariat.

Mais d’une façon générale elle estime que des efforts importants devraient être déployés pour préserver les acquis du projet qui restent très fragiles.

Le CPGSCS a même exprimé la nécessité de disposer encore de l’appui d’un conseiller

Contraintes et opportunités identifiées

Globalement les principales opportunités du projet sont :

* Prise en compte par le gouvernement de la problématique illustrée par la mise en place d’une institution en charge de la cohésion sociale ;
* Appui du conseiller au développement et à la paix à la gestion du projet ;
* Mobilisation d’une expertise internationale Interphase pour appuyer la réalisation de certaines activités décisionnelles ;
* Efforts importants pour impliquer les universitaires afin de garantir la durabilité des résultats
* Mise à disposition de financement complémentaire par le BCPR.

Les principales contraintes qui ont impacté la mise en œuvre du projet sont :

* Changements récurrents à la tête du CGSPG
* Insuffisance du cadre logique du projet ;
* Faiblesse des capacités institutionnelles et humaines du CPGSCS ;
* Absence d’un cadre formel pour discuter sur la problématique de la consolidation de la paix.
  1. Prise en compte de l’équité et de l’égalité du genre

À part le fait que le projet soit exécuté par l’institution en charge du genre, aucune activité spécifique n’a été programmée prenant en compte cet aspect.

## 4- Conclusions

Au terme de l’évaluation finale de ce projet, la mission après avoir passé en revue les réalisations du projet, analysé sa pertinence et sa performance, mis en exergue les contraintes et les opportunités formule les conclusions suivantes.

D’une manière globale le projet a permis :

* d’appuyer le secrétariat du FCP dans la conduite de la mise en œuvre du Programme (FCP Plus).
* de mettre en lumière les sources et les typologies des conflits en Union des Comores. ce qui a contribué grandement à une meilleure compréhension des conflits et qui devront permettre de développer des mécanismes efficaces de prévention et de gestion de conflits. En effet, en matière de gestion préventive de conflits et de cohésion sociale, les études réalisées, sous-tendues par une approche (CDA), contribuent largement à combler le vide analytique dans ce domaine et fournissent au pays, la substance technique requise pour le processus de mise en place d’une infrastructure nationale de paix durable et l’élaboration d’un programme national de prévention et de gestion de conflits.
* de former 80 personnes sur la problématique de la consolidation de la paix ;
* Par contre aucun des espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits n’a pu être mis en place, et le cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale n’a pas pu être effectivement mis en place.

# Partie IV : LEÇONS TIRÉES ET RECOMMANDATIONS

L’équipe d’évaluation finale, après avoir effectué les entretiens et visites de terrain a pu procéder à l’analyse des résultats et déterminer ce qui pouvait être intéressant à mettre en exergue au niveau des leçons tirées et des recommandations.

1. **Leçons tirées**

Les leçons apprises de la mise en œuvre des deux projets RSS et renforcement des capacités et qui pourraient servir à d’autres projets similaires se présentent comme suit :

* Lorsque l’on renforce les capacités de personnes agissant dans le cadre d’une administration qui ne fonctionne pas bien, il y a peu de chance de pouvoir valoriser ce renforcement de capacités ; d’où la nécessité de procéder en amont, à une analyse des capacités à développer, qu’elles soient individuelles, institutionnelles ou systémiques.
* La construction d’infrastructures conduit à plus d’appropriation de la part de la partie nationale.
* Le suivi des outils et référentiels devrait être confié à une institution académique, scientifique, ou de recherche comme l’Université des Comores.
* En raison des évolutions récentes, une grande partie des personnes rencontrées s’accordent à dire que pour instaurer une paix durable à Anjouan, la problématique du désarmement et de la réinsertion économique des ex FGAs devrait être prise en compte de manière durable.
* La garantie de la continuité de l’Etat au niveau national et insulaire constitue un facteur important dans la pérennisation des acquis des projets.
* La nécessité de consolider les acquis encore fragiles des deux projets et de les valoriser exige la prise en compte de ces enseignements.

1. **Recommandations**

La consolidation de ces acquis paraît importante dans des actions de consolidation de la paix. Des efforts importants ont été menés dans le cadre des deux programmes FCP et comme tous les acteurs rencontrés s’accordent à dire les menaces à la paix identifiées dans les différentes études restent toujours d’actualité.

Il est donc important que le PNUD accompagne de façon significative le gouvernement à poursuivre les actions dans ce domaine de la consolidation de la paix et de la cohésion sociale étant entendu que toutes les informations en provenance du terrain, attestent la nécessité et l’acuité de traiter cette problématique avec célérité

La mission formule donc les recommandations suivantes :

Recommandations visant la mise en œuvre de la politique nationale de sécurité (Katiba)

L‘Etat-major de l’Armée et la Direction Nationale de la police devraient pouvoir obtenir des appuis en vue de :

* Disposer chacun d’un plan d’action budgétisé de la Katiba.
* Former leurs cadres en Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en vue de les doter des capacités techniques requises pour la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation de la PNS;
* Mobiliser les financements nécessaires à la mise en œuvre de la PNS.
* Assurer la vulgarisation du document à tous les niveaux.

Recommandations pour assurer le fonctionnement de l’Ecole nationale de Police.

* Appuyer la Direction nationale de la Police á se doter d’un programme de formation
* mobiliser les financements nécessaires au fonctionnement de l’institution et à la mise en œuvre de ce programme de formation.
* d’accélérer la dotation en mobilier et équipement et permettre à l’institution d’avoir accès à l’eau.

Recommandations pour l’opérationnalisation du Commissariat central et des brigades de Chindini et Hoani

* Procéder à une évaluation des travaux restants à réaliser et appuyer les régies des travaux publics insulaires à élaborer un rapport final des travaux et organiser par la suite la réception officielle des infrastructures

Leur caractère stratégique ayant été reconnu, il est primordial de :

* Mobiliser les financements nécessaires pour la finalisation de la construction de la brigade de Chindini ;
* Equiper et améliorer l’accès à la Brigade de Hoani.

Recommandation pour la mise en place effective du cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale et des espaces de promotion du dialogue et de gestion constructive des conflits

Du fait du temps écoulé depuis leur conception, il convient de relancer les consultations sur les projets de documents produits par le projet en veillant à impliquer davantage les institutions de recherche (Université des Comores, CNDRS) tout en procédant au renforcement des capacités du CGSPG, l’institution en charge de la cohésion sociale et ses ramifications insulaires.

|  |
| --- |
| **ANNEXE 1**  **TERMES DE REFERENCE POUR L’EVALUATION FINALE EXTERNE DES RESULTATS DES PROJETS PBF Bis GERÉS PAR LE PNUD** |
|  |
| A la suite de l’intervention militaire internationale en mars 2008 qui a mis fin à la crise sécessionniste aux Comores et rétabli l’ordre constitutionnel sur l’île d’Anjouan, le Secrétaire Général des Nations Unies a déclaré le pays éligible au Fonds de Consolidation de la Paix (FCP), au vu de sa situation post-conflit fragile. Aussitôt, le Système des Nations Unies aux Comores a entrepris des consultations approfondies avec toute la contrepartie nationale (autorités nationales et insulaires, organisations non gouvernementales, société civile) en vue d’élaborer un plan prioritaire pour la consolidation de la paix aux Comores. Ce plan a identifié quatre domaines d’intervention prioritaires, à savoir la sécurité et la stabilité, la gouvernance et la cohésion sociale, l’emploi des jeunes en situation précaire et des femmes, et le renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix. Le secrétariat international du FCP, le Peace Building Support Office (PBSO), a approuvé le plan et par conséquent, accordé une enveloppe de $ 9 million pour ce programme qui concernait 12 projets mis en œuvre entre 2008 et 2012.  Toutefois, à la fin du premier programme FCP, le gouvernement comorien a soumis une demande au PBSO pour une extension du programme, en soulignant que ceci constituerait un signal fort et une réponse appropriée par rapport au sentiment partagé de fragilité de l’unité et de la cohésion nationale retrouvée. Les résultats probants du premier programme avaient créé des nouvelles attentes auprès de la population et qui méritaient d’être pérennisés et dupliqués à plus grande échelle. Enfin, le gouvernement comorien a justifié sa demande en invoquant les capacités limitées du pays à garantir, à lui seul, un relai efficace et assurer tous les acquis du programme. Suite à cette deuxième requête, PBSO a répondu favorablement en accordant un fonds additionnel de 2 500 000 USD couvrant 4 projets dont le (i) projet d’appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores et (ii) Projet d’appui au renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix mis en œuvre par le PNUD. Les deux projets sont opérationnellement clôturés depuis décembre 2015.  Ainsi, c’est dans cette perspective que le PNUD entend recruter deux (2) consultants nationux (Senior et Junior) pour conduire un exercice d’évaluation des résultats de ces deux (2) projets. |
| **Duties and Responsibilities** |
| Contexte spécifique des 2 projets :  Comme évoqué plus haut, les deux premiers projets sont mis en œuvre dans le cadre du Programme PBF Bis. Il s’agit du « *projetd’appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores* » (RSS) et le « *Projet d’appui au renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix* ». Ci-après comment s’étaient déclinés les résultats attendus de chacun de ces projets.  Pour le projet d’appui à la réforme sécuritaire en Union des Comores » (RSS):   * La finalisation et l’adoption de la politique de sécurité nationale et du Plan de développement stratégique de la police nationale, en cours d’élaboration ; * La sécurisation et l’amélioration du cadre de vie dans la caserne d’Ongoni à Anjouan ; * L’amélioration des conditions de vie et de sécurité de l’école nationale de la Police ; * La construction du Commissariat central de  la police nationale à Anjouan et deux brigades de la police nationale à la grande Comore et à Mohéli; * La réintégration de certains ex-FGA démobilisés et ayant bénéficié des formations requises à cet effet et * La formation des forces de sécurité au civisme, au respect des droits humains et aux principes de l’état de droit.   Pour le projet Renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix:   * Le renforcement des capacités institutionnelles et humaines du pays pour la consolidation de la paix ; * La mise en place d’un cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale ; * le développement des capacités et des espaces de promotion du dialogue, de gestion constructive des conflits; et * La gestion efficace et efficiente du programme y inclus le rapportage dans les délais.   Objectifs de l’évaluation  L’évaluation se déroulera sur une période de 30 jours suivant un calendrier préalablement discuté par les parties prenantes. Elle vise les objectifs essentiels ci-après :  Analyse de la conception des 2 projets et de leur cohérence avec les priorités nationales :   * La cohérence avec la Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté et avec d’autres cadres stratégiques adoptés par le Gouvernement Comorien durant la période couverte par les projets ; * La pertinence et la validité des stratégies d’intervention et des actions proposées par rapport aux contextes national et régional ; * La pertinence des objectifs, des effets et des produits correspondants aux projets ; * La conformité des objectifs et des résultats avec les besoins réels exprimés par les bénéficiaires ; * Le degré de satisfaction des partenaires par rapport à la cohérence avec les documents d'orientation; * L’adéquation et la cohérence des projets par rapports aux effets attendus de l’UNDAF ; * Le degré de contribution des Projets à l’atteinte des produits programmes du CPD, à la réalisation des effets de l’UNDAF, en rapport avec ceux de la SCRP.   Evaluation de la performance des résultats des projets par rapport aux points suivants:   * L'atteinte des objectifs et des résultats des projets par rapport aux prévisions du CPD et aux autres documents nationaux pertinents ; * La pertinence et l’efficience des projets menées ; * Le choix et la mise en œuvre de l’approche stratégique ; * Les autres résultats imprévus qui seraient obtenus ou auxquels ces projets auraient contribué ; * Les effets négatifs éventuels que la mise en œuvre de ces projets auraient contribué à engendrer ou à renforcer ; * Le système de suivi-évaluation ; * Le rôle et l’appui des Centres régionaux du PNUD et du bureau de pays du PNUD, dans la mise en œuvre des Projets et les domaines où ils devraient améliorer leur pertinence ; * Les contraintes et les opportunités identifiées.   Evaluation de la durabilité des acquis :   * Le degré de participation et d’appropriation des parties prenantes et des bénéficiaires ; * Les apports des projets pour le renforcement des capacités de ses bénéficiaires et partenaires locaux (institutions publiques, jeunes, associations de base, etc.) afin de les mettre en mesure d’accompagner efficacement le processus de pérennisation ; * Le degré d’appropriation des acquis des projets au niveau local, notamment des outils et référentiels développés dans le cadre des projets ; * Le potentiel de réplication des expériences menées.   Identification des leçons apprises   * L’identification des leçons apprises et des meilleures pratiques (*points forts et faibles*); * L’identification des enseignements clés dans les domaines thématiques prioritaires et sur le positionnement qui peuvent fournir une base utile pour renforcer le PNUD et son soutien au pays et pour améliorer la performance, les résultats et l'efficacité du programme à l'avenir; * Grâce à une évaluation thématique approfondie, présenter les bonnes pratiques au niveau du pays pour l'apprentissage et la réplication.   Evaluation de la prise en compte de l’équité et de l’égalité de genre :   * Les progrès accomplis dans l’intégration du genre dans la mise en œuvre des projets ; * La contribution de la mise en œuvre desdits projets à la promotion de l’égalité de genre et à l’autonomisation de la femme, notamment la participation de celle-ci à la prise de décision et à l’émergence de mécanismes d’inclusion ; * Des recommandations sur les meilleures approches à adopter pour améliorer l’égalité des sexes pour les planifications futures.   Justification  L’évaluation finale de ces deux (2) projets visera à mesurer le niveau des résultats atteints et des impacts par rapport aux objectifs spécifiques inclus dans lesdits projets. Pour ce faire, elle couvrira essentiellement quatre aspects : la pertinence, l'efficience, l'efficacité ainsi que la durabilité de ses acquis. En outre, elle doit permettre de tirer des leçons et de formuler des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, d’appuyer la conception et de faciliter le développement des projets et programmes d’appui à la planification du Bureau de pays, dans le cadre du CPD 2018-2022.  Questions clés  L'analyse sera axée sur la pertinence, la performance, le succès l’impact et la durabilité des résultats obtenus. Conformément au CPD, les activités et résultats devraient être sensibles aux questions de genre et à la participation. Les évaluateurs devront s’assurer que ces deux aspects ont été pris en compte. L’évaluation mettra aussi un accent particulier sur l’analyse des partenariats et des synergies avec les structures et acteurs déjà existants. A ce niveau, l’analyse sera centrée sur :   * La pertinence du portefeuille de partenaires des projets concernés (types de partenaires, convergence de leurs missions propres avec les objectifs et approches des projets) ; * Le niveau des apports fournis par les différents partenaires locaux (gouvernement, associations de base etc.) et l’efficacité de ces apports dans l’atteinte des résultats; * Les modes de collaboration et les synergies réalisées avec ces partenaires en vue de l’atteinte des résultats ; * Les contraintes du partenariat, les solutions apportées et les domaines d’améliorations possibles.   Plus spécifiquement, l’évaluation couvrira les aspects définis ci-après et qui ne sont pas du reste exhaustif. Il s’agit de :   * La conception et la pertinence des projets; * L’exécution des projets; * Le partenariat et les synergies avec les acteurs existants; * Les résultats et leur visibilité; * La pérennisation.   Tâches des consultants / Déroulement de l’évaluation  Deux experts nationaux (**un senior et un junior**) seront chargés(es) de l’évaluation. L’Expert senior sera le chef de la mission. Au cours de la mission, la participation des différents partenaires à tous les niveaux est fortement recommandée et tout spécialement lors de la formulation des recommandations. L’équipe des deux experts nationaux préparera la mission par la lecture des documents clés des projets.  Le déroulement de la mission est prévu de la manière suivante (voyage dans les îles incus) :   * Prise de contact des deux consultants et préparation du programme de travail, révision de la documentation des projets, briefings avec l’équipe du Bureau de pays du PNUD Union des Comores ainsi qu’auprès de la contrepartie gouvernementale ; * Aux termes de la mission, l‘équipe des 2 consultants organisera une réunion de restitution au bureau de pays du PNUD, avec les principales parties prenantes (avec nécessairement les représentants du gouvernement et du PNUD) et présentera les résultats préliminaires, les conclusions ainsi que les leçons tirées; * Analyse et rédaction du rapport : 20 jours; * Les commentaires des partenaires seront pris en compte dans le rapport final qui sera transmis sous version papiers et sous version électronique au bureau de pays du PNUD 10 jours après la réception et l’intégration de tous les commentaires.   Résultats attendus  Le/la consultant(e) national(e) produira un rapport d’au plus trente (20) pages et au moins 15 pages en français selon le format standard du PNUD et en fera un résumé de cinq (5) pages en français.  Le rapport attendu sera de type analytique et fera ressortir les principaux résultats de l’évaluation ainsi que les recommandations. Son contenu correspondra aux prescriptions des termes de référence de la mission.  Le rapport d'évaluation doit contenir des conclusions, des recommandations, des enseignements tirés, une notation sur la performance.  Le rapport provisoire de la mission sera partagé avec le bureau de pays du PNUD Comores et les autres parties prenantes pour commentaires cinq jours après la fin de la mission. Les commentaires des partenaires seront pris en compte dans le rapport final qui sera transmis sous version papiers et version électronique au bureau de pays 10 jours après la réception de tous les commentaires.  Principaux livrables attendus  Les livrables spécifiques attendus de l’équipe des consultants sont :  Livrable 1 : Une note méthodologique déclinant la manière dont la mission sera menée : Objectifs claires et réalisables dans les délais incluant un agenda précis;  Livrable 2 : Un rapport provisoire de la mission qui sera partagé avec le bureau de pays du PNUD Comores et les autres parties prenantes pour commentaires cinq jours après la fin de la mission;  Livrable 3 : Un rapport final incluant les commentaires des partenaires qui sera transmis sous version papiers et version électronique au bureau de pays 10 jours après la réception de tous les commentaires;  Livrable 4 **:** un rapport de mission indiquant comment la mission s’est acquittée de son mandat et les leçons apprises.  Tous les rapports seront en langue française.  Méthodologie de l’évaluation  La méthodologie qui sera utilisée se basera sur :   * La consultation de l’ensemble des documents produits dans le cadre de la conduite des activités des 2 projets concernés (documents de projet, documents/manuels techniques élaborés dans la réalisation des activités des projets, les rapports annuels, les rapports de mission, etc.) ; * La revue documentaire et celles des données disponibles dans la plateforme ERBM ainsi que dans les autres sources internes et externes ; * Une consultation du staff du PNUD à tous les niveaux nécessaires, des équipes des projets et des autorités locales impliquées dans la mise en œuvre des 2 projets ; * Des interviews semi-structurées, sur la base de questionnaires, auprès des bénéficiaires directs des projets et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ; * Des visites de terrain afin de constater *in visu* les réalisations (ces visites auront lieu à la même occasion que les entrevues avec les bénéficiaires). Dans ce cadre, des discussions de groupes ou toute autre méthode participative pourraient être utilisées. * La compilation, le traitement et l’analyse de données.   Gestion de l’évaluation  La responsabilité globale de gestion de la revue revient au bureau de pays du PNUD en collaboration étroite avec l'Unité Evaluation et les autres parties concernées au niveau du siège. L'engagement permanent des principaux partenaires au niveau du pays (y compris du Représentant Résidant du PNUD, du gouvernement, et autres personnes) doit être assuré et maintenu tout au long du processus d’évaluation. De façon plus précise, les responsabilités reviendront aux structures suivantes anis qu’il suit :  Bureau de pays du PNUD **:**   * Préparer les termes de référence et concevoir la structure globale de la revue : * Identifier et engager l’équipe des experts nationaux chargés de l’évaluation et assurer une composition appropriée de l’équipe ; * Organiser les séances de briefing et de débriefing au niveau national ; |

**ANNEXE 2**

**Liste des personnes rencontrées**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Personne rencontrée** | **Contact** |
| Projet Réforme du Secteur de la Sécurité | | |
| 1 | Le Directeur de cabinet en charge de la défense, Youssouf Mohamed Ali |  |
| 2 | Le Chef d’état-major Adjoint, Lt Colonel Saindou Ben Ali Dailami |  |
| 3 | Le Chef du cabinet militaire, Colonel Normal Mzé Hamadi | 333 01 79 |
| 4 | Le Colonel Ahmed Sidi, Cabinet Militaire | 333 30 80 |
| 5 | Le Commandant régional de l’armée de Mohéli, Colonel Arifi Mohamed | 337 23 39 |
| 6 | L’Adjoint du Commandant régional de Mohéli, Commandant Mohamed Said | 333 48 74 |
| 7 | Le Commandant régional de l’armée de Ndzuwani, Colonel Daoud Mohamed | 333 48 59 |
| 8 | Le Commandant de la caserne d’Ongoni, Capitaine Adam Soilihi | 365 07 87 / 770 35 25 |
| 9 | Lieutenant Abdoulfatah Chakir |  |
| 10 | Le Directeur National de la Sûreté du Territoire (DNST), Commissaire Abdelkader Mahamoud | 337 18 90 |
| 11 | L’Adjoint au DNST, Commissaire Mfoihaya Mohamed | 338 59 59 |
| 12 | Le Directeur régional de la Police nationale de Ndzuwani,Youssouf Ahmed Ali | 320 26 47 |
| 13 | Le Commissaire central de la Police nationale de Ndzuwani, Youssouf Mahmoud | 341 19 49 |
| 14 | Le Directeur Adjoint de l’Ecole Nationale de la Police, Faridi Zoubert | 334 10 60 |
| 15 | Le Directeur régional de la Police nationale de Mohéli, Commissaire Said Mohamed Madi Kassim | 337 39 84 |
| 16 | Le responsable de la Régie des Travaux Publics et chargé du bâtiment de Ngazidja, M. Mahamoud |  |
| 17 | Boinali Soidir Houlam ’ancien Directeur de la régie des travaux publics de Mohéli, Boinali Soidir Houlam | 328 80 82 |
| 18 | Le Directeur de la régie des travaux publics de Ndzuwani, Saindou Fadhuila | 334 81 14 |
| Projet de renforcement des capacités nationales en matière de consolidation de la paix | | |
| 19 | La Commissaire générale à la solidarité et à la promotion du genre, Madame Mhoudine Sitti Farouata | 773 85 99 / 356 98 52 |
| 20 | Le Directeur Général de la solidarité et la protection sociale, Ibrahima Ahamada | 333 34 54 |
| 21 | Ancien membre du secrétariat technique FCP (Mr Abdallah Ahamed Soilihi) | 332 16 63 |

**ANNEXE 3**

**Bibliographie**

1. ***Termes de référence des consultants de la mission d’évaluation****, par le PNUD*
2. ***Plan cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement de l’Union des Comores 2015 - 2019,*** *par le SNU*
3. ***Le Projet de descriptif de programme de pays pour l’Union des Comores, 2015 - 2019,*** *par le PNUD*
4. ***Plan prioritaire pour la consolidation de la paix aux Comores, dans le cadre du programme fonds de consolidation de la paix plus ;*** *par le SNU et l’Union des Comores*
5. ***Avenant au plan prioritaire pour la consolidation de la paix aux Comores, dans le cadre du programme fonds de consolidation de la paix plus,*** *par le SNU et l’Union des Comores*
6. ***Révision du plan des priorités et des projets de la consolidation de la paix sans augmentation du budget total,*** *par le PBSO et l’Union des Comores*

Projet de Réforme du Secteur de la Sécurité en Union des Comores

1. ***PRODOC du projet,*** *par le PBSO et l’Union des Comores*
2. ***Arrêté n°1-372/MIIDI/CAB portant mise en place du comité de pilotage du projet RSS,*** *par le Ministère de l’intérieur*
3. ***Procès- verbaux des réunions du comité de pilotage***
4. ***KATIBA sur la défense et la sécurité en Union des Comores,*** *par l’Union des Comores*
5. ***Plans des travaux annuels****, par le PNUD et l’Union des Comores*
6. ***Rapport d’ateliers de formation,*** *par* *Ahmed Mohamed Allaoui (Expert National en RSSJ)*
7. ***Rapports des missions dans les îles (Anjouan et Mohéli),***  *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*
8. ***Rapports d’activités annuels du projet,*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*
9. ***Rapport d’activité du projet à mi-parcours,*** *par le PBSO et l’Union des Comores*
10. ***Rapport final du projet,*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*

Projet de Renforcement des Capacités Nationales en Matière de Consolidation de la Paix

1. ***PRODOC du projet,*** *par le PBSO et l’Union des Comores*
2. ***Plans des travaux annuels****, par le PNUD et l’Union des Comores*
3. ***Institution, ordre et désordre dans l'histoire contemporaine des Comores***, *par M. Damir Ben Ali*
4. ***Défis et opportunités pour le dialogue social aux Comores,*** *par Bernardo Arévalo de León*
5. ***Dynamique des conflits dans la société comorienne : Pouvoirs et cohésion sociale*,** *par Fouady GOULAME*
6. ***Atelier national de réflexion stratégique sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale,*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*
7. **Processus consultatif inclusif pour un nouveau « contrat social », une paix durable et une cohésion nationale en Union des Comores (**Proposition de projet), *par le PNUD et l’Union des Comores*
8. ***Compte-rendu de l’atelier de suivi de l’atelier national pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale d’avril 2015 (29 octobre 2015),*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*
9. ***Cadre politique de référence pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale en Union des Comores,*** *par Damir Ben Ali, Goulame Fouady, et Moussa Said Ahmed*
10. ***Rapports d’activités annuels du projet,*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*
11. ***Rapport d’activité du projet à mi-parcours,*** *par le PBSO et l’Union des Comores*
12. ***Rapport final du projet,*** *par Abdou-Salam Saadi (Spécialiste de programme de gouvernance-PNUD)*