



MISSION DE L'EVALUATION FINALE

PROJET DE RENFORCEMENT DU DIALOGUE SOCIO SECURITAIRE EN COTE D'IVOIRE
PROJET PARDS – CIV-00090578

RAPPORT FINAL

24 Janvier – 28 Février 2018

Mission réalisée par
Raymond ONANA, Consultant International, Chef de Mission
Irie Samy Bi, Consultant National

Mars 2018

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	iv
I- OBJECTIFS DE LA MISSION, RESULTATS ESCOMPTES ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	1
1.1. Contexte	1
1.2. Objectifs et portée de l'évaluation	1
1.3. Livrables à produire	2
1.4. Approche méthodologique	2
1.5. Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation.....	3
II- BRÈVE PRÉSENTATION ET DONNEES CLES DU PARDS	4
III- RESULTATS DE L'EVALUATION	9
3.1. Résultat global	9
3.2. Principaux constats et conclusions de l'Evaluation.....	9
3.2.1. PERTINENCE.....	9
3.2.2. CONCEPTION.....	12
3.2.3. EFFICACITE.....	19
3.2.4. EFFICIENCE	23
3.2.5. DURABILITE	29
3.2.6. IMPACT.....	32
IV- PISTES D' ACTIONS SUR LES SUITES A DONNER AU PARDS ET RECOMMANDATIONS	35
4.1. Dialogue socio sécuritaire.....	35
4.2. Renforcement du professionnalisme des policiers à travers la formation continue	36
4.3. Renforcement de la fonctionnalité des services de police.....	37
4.4. Mise aux normes minimales de fonctionnalité des services de police	37
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE.....	40
ANNEXES.....	41
<i>Liste des personnes rencontrées</i>	42

REMERCIEMENTS

L'équipe de l'évaluation finale du PARDS a apprécié la qualité des échanges qui ont pu s'établir avec les parties prenantes de la mise en œuvre du Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire qui, grâce à leur contribution et leur disponibilité nous ont permis de conduire cet exercice jusqu'à son terme. Par la présente, elle **tient à remercier toutes les parties prenantes de la mise en œuvre de Projet, notamment** : les autorités nationales, les partenaires techniques et financiers, les acteurs du secteur privé et de la société civile pour leur ouverture à l'occasion des échanges qu'ils ont eus avec les évaluateurs.

De manière particulière, la mission souhaite remercier Messieurs les Administrateurs généraux de Police CISSE Lanciné, Directeur de Cabinet Adjoint Numéro 2 Chargé de la Sécurité, du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, et DJABLE Joseph, Inspecteur Général des Services de Police ; Monsieur le Contrôleur Général Youssouf KOUYATE, Directeur Général de la Police Nationale, Monsieur Fidel AMONCOU YAPI, Directeur de la Programmation, de la Planification, du Suivi et Evaluation et Chef de la Cellule du SNU au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, monsieur le Commissaire Divisionnaire TOURE Albert, Directeur de la Formation et de l'Ecole Nationale de Police ; Monsieur le Colonel BEKOUAN, Directeur des Transmissions et des Systèmes d'Information de la Police Nationale, Messieurs les Préfets des Régions de Daloa et Séguéla, ainsi que les Maires respectifs de ces localités, les Préfets et Chefs des Districts de Police de Daloa, Bouaké et Yamoussoukro, ainsi que leurs collaborateurs, Madame Audrey-Anne ROCHELEMAGNE, Chargée d'aide et de coopération internationale à la Délégation de l'Union Européenne en Côte d'Ivoire, Mesdames Abiko YU et Tesaki MASAYO, respectivement, Chef de Programmes Gouvernance et Services Sociaux, d'une part, et Adjointe au Représentant Résident, d'autre part, au Bureau de Côte d'Ivoire de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale, Madame Siw Dörte Diallo, Chargée de projet « renforcement des capacités de la Police Nationale en Côte d'Ivoire » / GIZ Dr. Bérenger KAMA TAPE, Conseiller Technique du Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité et Responsable du Programme de Police de Proximité à la coopération Etats Unis-Côte d'Ivoire en matière de Sécurité Intérieure, Monsieur Luc GNONLONFOUN, Directeur des Opérations au Bureau Pays du PNUD en Côte d'Ivoire, Monsieur Giscard KOUASSI, Spécialiste Programme Gouvernance au Bureau Pays du PNUD en Côte d'Ivoire, Monsieur Youssouf Diarra, Analyste Communication au PND, Monsieur le Commissaire Divisionnaire Major Honoraire GNEPA Kola Philippes, Consultant-PNUD, toute l'équipe du Projet PARDS, pour les séances de travail qui ont permis d'évaluer la situation de ce projet à sa clôture..

RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation finale du Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire (Projet PARDS - CIV 00090578) est conduite depuis le 24 janvier 2018, et ce, jusqu'au 28 février 2018, par un Consultant international, appuyé par un Consultant national.

Cette mission s'est appuyée sur la participation qui s'est traduite par l'instauration d'une collaboration dynamique avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre des activités, les autorités nationales, les partenaires techniques et financiers, les acteurs du secteur privé et de la société civile. Les analyses contenues dans le présent rapport ont été conduites sous le prisme du genre et des droits humains et ont tenu compte des spécificités de la zone de couverture du Projet.

Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet, mené des entretiens semi-directifs et des focus groups avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du projet. Elle a également visité **certains sites de réalisation des activités du projet** à **Abidjan, Daloa, Séguéla, Bouaké, Bouaflé, Yamoussoukro et Toumodi**.

L'évaluation finale du PARDS s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'analyse des critères de pertinence, efficacité, efficience, durabilité et d'impact de l'intervention. Cette **analyse s'est appuyée sur les indicateurs de performance suivants** :

Très satisfaisant	: les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
Satisfaisant	: les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
Modérément satisfaisant	: les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles
Modérément insatisfaisant	: les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
Insatisfaisant	: les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs
Très insatisfaisant	: déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

➔ **BILAN DE LA PERTINENCE, EFFICACITÉ, EFFICIENCE, DURABILITE ET IMPACT DE L'INTERVENTION**

GLOBALEMENT LA MISE EN ŒUVRE DU PARDS EST MODEREMENT SATISFAISANTE AVEC UN SCORE GLOBAL DE 4,5/6.

➤ **PERTINENCE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.**

- Se chevauchant entre deux PND (2012-2015 et 2016-2020), l'alignement du PARDS aux priorités nationales s'apprécie également par rapport aux mesures phares énoncées dans le PND 2012-2015 en guise de correction aux limites identifiées en matière de défense, de sécurité, de paix et de cohésion sociale, ainsi que par les résultats d'impacts et d'effets escomptés au terme de la mise en œuvre des dites mesures.
- La prise en compte de ces mesures et des résultats escomptés au terme de leur mise en œuvre est reflétée aussi bien dans la structuration du PARDS à travers ses différentes composantes, ses objectifs et produits escomptés, que dans les effets UNDAF et CPAP.
- La pertinence du PARDS tient également à sa cohérence et à sa complémentarité avec plusieurs interventions des partenaires au développement de la Côte d'Ivoire en matière de soutien au secteur

sécuritaire et à la cohésion sociale (PARPP, PASU, PASCOS, PBF, FISU, DDR, Appui budgétaire de l'UE, etc.).

- L'approche participative qui a ponctué toutes les étapes du processus d'élaboration des PND, UNDAF, CPU et CPAP, ainsi que l'option de porter les interventions du PARDS à l'échelle, sur la base des leçons apprises à la suite d'une phase pilote réalisée dans 7 commissariats et un district de police à Abidjan (Projet PARPP) apparaissent comme autant de précautions pour assurer l'effectivité de la prise en compte des besoins des cibles visées par le PARDS.

➤ **CONCEPTION : MODEREMENT SATISFAISANTE, avec un score de 4/6.**

- La conception du PARDS se distingue par la cohérence de ses Objectifs (global et spécifiques) qui ont été orientés vers la restauration de l'autorité et de la légitimité des services de la sécurité intérieure à travers le rétablissement du contrat social qui lie la police aux communautés qu'elle est censée protéger, et le renforcement du professionnalisme des policiers. Ces objectifs sont restés constants de la phase pilote jusqu'au passage à l'échelle. Le maintien de ces objectifs jusqu'à la clôture du PARDS permet d'affirmer que l'envergure du PARDS est resté intacte, de la phase initiale de sa conception jusqu'à sa clôture.
- L'approche participative qui a ponctué toutes les étapes du processus d'élaboration des PND, UNDAF, CPU et CPAP, ainsi que l'option de porter les interventions du PARDS à l'échelle, sur la base des leçons apprises du PARPP, apparaissent comme autant de précautions pour assurer l'effectivité de la prise en compte des besoins des cibles visées par le PARDS, et affiner la démarche conceptuelle de ce projet. Cette démarche a permis de répondre de manière appropriée aux besoins de réhabilitation des infrastructures et équipements du secteur de la sécurité qui ont subi des destructions et des pillages durant les crises sécuritaires, causant de ce fait un affaiblissement des capacités de la police à jouer efficacement son rôle de garant de la sécurité publique.
- La conception du PARDS a été complétée par un cadre de résultats articulé autour de cinq (05) produits mesurables par douze (12) indicateurs de processus, ainsi que par des mécanismes institutionnels mis en place pour son opérationnalisation (Comité de Pilotage, Comité Technique, Equipe de projet).
- Les limites inhérentes à la conception du PARDS relèvent entre autres de : (i) **la nature de son cadre de résultats** qui reposait essentiellement sur des indicateurs de processus, ce qui induit l'hypothèse selon laquelle la conception du PARDS s'est inscrite dans une perspective des résultats axés sur la livraison des produits et non sur des changements de développement inscrits dans la durée ; (ii) **la non prise en compte de certaines recommandations de l'évaluation finale du PARPP** (recrutement d'une expertise en suivi-évaluation au sein de l'équipe de coordination du Projet, implication des mairies dans les réunions préparatoires à la conception et la mise en œuvre du PARDS, prise en compte de la maintenance et de l'entretien dans le processus de renforcement des capacités) ; (iii) l'imprécision des rôles et responsabilités des instances de gouvernance et de supervision ; (iv) l'absence d'un dispositif de suivi des risques aux fins d'évaluation de l'efficacité des mesures prises en vue de leur mitigation, et (vi) une planification peu rigoureuse des activités, se traduisant dans la mise en œuvre par des calendriers d'exécution des réhabilitations des commissariats de police non maîtrisés et des reports successifs de l'échéance de clôture du Projet.

➤ **EFFICACITE DU PARDS : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- *En dépit des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PARDS, l'évolution du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques assignés aux différentes composantes de ce projet et d'obtention des résultats escomptés de sa mise en œuvre est apparue globalement satisfaisante. Le taux moyen d'achèvement de l'ensemble des résultats escomptés s'est établi à 94.50%.*
- *La bonne qualité des travaux de réhabilitation a été retenue par le PRODOC comme l'un des facteurs d'appréciation de l'efficacité du PARDS. De manière générale, la perception des résultats atteints par le PARDS est globalement positive, autant chez les bénéficiaires directs de ses actions, que dans la communauté en général. Les ouvrages réalisés dans le cadre de la première phase des travaux de réhabilitation présentaient un taux de malfaçons de 10.34% lors du premier contrôle de l'ingénieur du BNEDT (3 ouvrages sur 29). Ce taux a été ramené à 0% lors du contrôle effectué en mars 2017. Pour la deuxième phase des réhabilitations, les malfaçons représentaient 18.75% lors du contrôle effectué en décembre 2017 (6 ouvrages sur 32). Ce taux a été ramené à 6.25% en février 2018.*
- *Ceci étant, la persistance des malfaçons à toutes les phases des travaux de réhabilitation amène à s'interroger sur la qualité du suivi des chantiers, ainsi que sur le choix des prestataires sélectionnés pour la réalisation des travaux.*

➤ **EFFICIENCE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- *L'examen du respect du calendrier d'exécution révèle que la durée de mise en œuvre du PARDS, initialement fixée à quinze (15) mois, a été successivement portée à vingt-cinq (25), puis trente (30) et trente-huit (38) mois. Le prolongement de la durée du Projet est lié aux délais de mise en œuvre des opérations de réhabilitation des infrastructures qui se sont avérés particulièrement longs, essentiellement en raison des statuts différents des commissariats de police à réhabiliter.*
- *Les reports successifs de la clôture du Projet devraient être appréhendés en tenant compte des coûts additionnels encourus pendant les périodes supplémentaires. Il n'a pas été possible d'atteindre les objectifs poursuivis dans les délais impartis, ce qui a forcément réduit la possibilité du projet de réaliser des économies qui auraient été accessibles si l'échéancier initial avait été respecté, notamment les coûts de fonctionnement et de suivi des travaux de réhabilitation postérieurs à la date initiale de clôture du projet.*
- *L'utilisation des ressources allouées au Projet est jugée efficiente compte tenu des données financières qui indiquent que le niveau de consommation des ressources financières du projet au 30 Juin 2017 s'établit à 91.05% du budget disponible. A la même date, le ratio du taux de réalisation physique des résultats sur le taux d'engagement (107.5/91.05) est ≥ 1 soit 1,18, ce qui correspond à une utilisation efficiente des ressources allouées au projet.*
- *Au 30 juin 2017, le taux de décaissement était de 91,05%, ce qui justifie l'anticipation selon laquelle le taux d'absorption des ressources pourrait être porté à 100% lorsque la totalité des engagements financiers en cours auront été apurés.*
- *Sur le partage des coûts, la République de Côte d'Ivoire a contribué au financement du PARDS à travers la mise à disposition d'un espace de travail doté des commodités nécessaires. Cet espace sert de bureau à l'équipe de projet.*

- La recherche de synergies et complémentarité avec d'autres initiatives (projet d'appui au renforcement des capacités financé par la JICA, projets relatifs au secteur de la sécurité exécutés par le PNUD) s'est traduite par la rationalisation des ressources humaines.
- Le PARDS a eu accès en tout temps, aux ressources matérielles et financières nécessaires pour son exécution.
- La ventilation budgétaire du PARDS illustre la prise en compte dès sa phase conceptuelle de la volonté de ses initiateurs d'atteindre les objectifs poursuivis au moindre coût : les dépenses de fonctionnement, estimées à 15,5% du budget, se comparent de manière avantageuse aux normes et standards en usage au sein des institutions de financement telles que la Banque Mondiale et/ou la Banque Africaine de Développement.
- Toutefois, l'absence d'un expert en suivi-évaluation et la présence d'un seul ingénieur de génie civil en charge du suivi de quarante (40) chantiers de travaux de réhabilitation répartis sur toute l'étendue du territoire de la République de Côte d'Ivoire ont limité la collecte des données pour le suivi des indicateurs, la production des rapports périodiques et le suivi efficient des travaux de réhabilitation.
- La faible régularité des rencontres du Comité de Pilotage (dont une seule réunion est documentée) et du Comité Technique (réuni à deux reprises seulement) traduit un déficit de leadership qui peut être caractérisé par des processus décisionnels très longs ayant abouti à plusieurs avenants de prolongation d'échéance du projet.
- Les résultats des efforts menés en matière de communication et de visibilité restent assez mitigés : très peu de personnes rencontrées, même au sein des commissariats ayant bénéficié des appuis du PARDS ont une connaissance suffisante des objectifs et résultats escomptés du PARDS. Pour la plupart, les autorités administratives et coutumières rencontrées (Préfets, Maires, chefs de villages) ont déclaré n'avoir jamais entendu parler du PARDS.

➤ **DURABILITE : SATISFAISANTE avec un score de 5/6.**

- La durabilité des acquis du PARDS tient grandement à son alignement : i) aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies par les PND 2012-2015 et 2016-2020, notamment en ce qui concerne la défense et la sécurité, ii) au positionnement de la Communauté Internationale qui se tient aux côtés de la RCI depuis 2012, à travers plusieurs initiatives et avec des ressources conséquentes pour un retour progressif à la stabilité et à la sécurité, ainsi qu'à la restauration de l'autorité de l'Etat et à la réconciliation nationale, et iii) aux besoins prioritaires des bénéficiaires.
- Rendu au terme de la mise en œuvre du PARDS, la mission d'évaluation considère également que le temps est venu pour les autorités nationales de faire preuve d'un leadership et d'une appropriation conséquente des résultats de ce Projet. Cela passe par des mesures de protection et de sécurisation des équipements acquis et des infrastructures réhabilitées, ainsi que par la mise en place de mécanismes d'entretien préventif et de maintenance du matériel roulant, ainsi que des bâtiments qui abritent les services de police.
- Globalement, la soutenabilité des effets induits de la mise en œuvre du PARDS devrait être appréhendée en termes de défis à relever, dont les plus immédiats portent sur i) la fonctionnalité des CCE, la valorisation de leurs actions et la dimension partenariale à entretenir entre la police et les relais communautaires membres des CCE ; ii) une meilleure synergie d'action entre les CCE et les initiatives similaires d'appui au renforcement du dialogue socio sécuritaire ; iii) une meilleure internalisation par la

police des objectifs visés par le PARDS ; iv) le maintien des appuis de la communauté internationale au soutien de la consolidation du dialogue socio sécuritaire ; v) le lien de cause à effet, entre la mise aux normes des services de police et l'amélioration des indicateurs criminels ; vi) le renforcement de l'efficacité de la lutte contre les VBG ; vii) la priorité accordée à la lutte contre le racket et la corruption.

➤ **IMPACT : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- Partout où elle est passée, la mission d'évaluation a noté que la police et les populations se parlent sur une base régulière depuis la mise en place des CCE en 2014. Au-delà du caractère formel de leurs rencontres mensuelles, la police et les représentants des CCE rencontrés affirment que la collaboration qui s'est établie entre eux se traduit partout par une diminution de la délinquance, voire de la criminalité.
- Des témoignages recueillis à cet égard indiquent entre autres que c'est l'action convergente de la police et des populations à travers les CCE qui a permis : (i) d'identifier et de démanteler les « fumoirs » dans la ville de Daloa ; (ii) d'atténuer la méfiance des populations de Séguéla vis-à-vis de la police grâce à la collaboration établie avec la jeunesse de cette localité ; (iii) de résorber de manière significative le phénomène de « coupeurs de routes » à Botro ; (iv) de renforcer l'efficacité de la lutte contre le phénomène de vol des motos à Yamoussoukro, etc.
- Les focus groups organisés à Daloa, Bouaké et Toumodi avec la participation des représentants des CCE ont mis en évidence l'effectivité et la vitalité du dialogue police-populations. Les échanges réalisés à ces différentes occasions étaient francs, parfois directs, mais davantage orientés dans le sens de la résolution des problèmes d'intérêt commun et beaucoup moins dans celui de la stigmatisation. La mission d'évaluation a noté la capacité des membres du CCE à prendre la parole devant les policiers, et le ton apaisé de ces derniers à répondre aux interpellations dont ils font l'objet.
- Dans le même temps, il a été relevé que des efforts importants doivent être maintenus pour convaincre les populations de la nécessité de donner des informations à la police. Les réticences observées à cet égard semblent être liées à des facteurs d'ordre sociologique (la dénonciation d'un proche ne fait pas partie des coutumes), ainsi qu'au contexte de l'histoire récente faite de peur des représailles et de méfiance résiduelle à l'encontre de la police. Sur ce point précis, les populations souhaitent la mise en place d'un numéro vert pour des communications sous anonymat. En l'absence d'une telle disposition, les communications pourraient être effectuées à partir des cabines téléphoniques publiques en direction des numéros de téléphone mis à la disposition du public par les policiers dans les différents commissariats.
- De l'avis du Préfet de Police de Bouaké et de ses collaborateurs, le PARDS a été exécuté dans un contexte d'un retour progressif à la légalité et à l'état de droit qui reste profondément marqué par quelques réminiscences de la méfiance qui a caractérisé les relations entre la police et les populations tout au long des décennies de crises. L'incivisme fiscal, et l'hostilité à l'égard de la police, notamment dans les zones qui représentaient l'épicentre de la rébellion tel que Bouaké, demeurent des défis à prendre en compte sur le long terme. Ceci étant, les acteurs consultés sont unanimes sur la dynamique convergente vers la restauration de la confiance.
- Nonobstant toutes ces difficultés, les changements escomptés au terme de la mise en œuvre du PARDS sont, pour la plupart, amorcés ou alors effectifs. Quel que soit le stade des avancées obtenues, ces changements demeurent fragiles puisqu'ils se sont construits autour de la livraison produits et non d'une contribution directe à l'atteinte des effets.

➤ *Etat des lieux des composantes du PARDS à la clôture du Projet*

- **Renforcement du dialogue socio sécuritaire** : le cadre permanent de dialogue qu'il fallait mettre en place pour structurer le dialogue entre la police et les populations existe, mais le défi à relever à ce niveau semble se situer au niveau de la fonctionnalité de ce cadre de dialogue et des interactions entre ses acteurs.
- **Renforcement du professionnalisme des policiers à travers la formation continue** : les changements de comportements escomptés du vaste programme de formation continue mis en œuvre au sein de la police de Côte d'Ivoire s'inscrivent dans la durée, ainsi que dans la capacité du MEMIS et de la DGPN à s'approprier et à mettre la stratégie de formation continue de la police en œuvre sur le long terme.
- **Renforcement de la fonctionnalité des services de police** : les normes de fonctionnalité définies pour les préfectures, districts et commissariats de police reflètent une réelle volonté des autorités de ce corps à garantir une meilleure qualité de services à leurs usagers à différents niveaux. Cette initiative, prise en marge de la loi de programmation a certainement besoin d'être revisitée dans l'optique d'assurer sa cohérence avec les objectifs de développement définis dans le PND de Côte d'Ivoire.
- **Prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables** : les aménagements réalisés dans les commissariats réhabilités ou construits (violons compartimentés ou toilettes notamment...) ont réellement tenu compte des besoins différenciés des usagers de ces services. Là où des Gender Desk n'ont pas été construits, des espaces ont été aménagés pour assurer la prise en charge des survivantes des VBG de manière professionnelle et en toute confidentialité. Des agents formés pour la prise en charge des VBG sont déployés dans plusieurs commissariats visités. Ceci dit, l'élaboration d'une cartographie de l'ensemble des agents formés dans ce domaine devrait faciliter le déploiement des compétences à l'ensemble des commissariats de Côte d'Ivoire.
- **Appui à la RSS** : le faible niveau de progression de la RSS dans son ensemble s'est avéré être un facteur limitant pour les actions qui avaient été prévues dans ce domaine pour le PARDS.

SYNTHESE DES PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONSTRAINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
Au regard de la pertinence du Projet	Cadre de résultats reposant essentiellement sur des indicateurs de résultats	La conception du PARDS a été inscrite dans une perspective d'urgence, et partant, de court terme.	Dans le contexte d'élaboration d'une suite du PARDS, compléter le cadre de résultats avec des indicateurs traduisant les changements recherchés à l'issue du Projet	Les objectifs et résultats assignés au Projet traduisent des changements profonds	MEMIS
	Absence d'une expertise en suivi-évaluation au sein de l'équipe de coordination du Projet	La présence d'un chargé de suivi-évaluation aurait sans doute eu des effets positifs sur la conception et le suivi des indicateurs de changements induits par le PARDS	S'assurer de la présence d'un expert en suivi-évaluation dans l'équipe du Projet	L'expert en suivi-évaluation rend régulièrement compte de la performance du Projet au regard des indicateurs du cadre de résultats	PNUD
	Implication insuffisante des mairies dans les réunions préparatoires à la conception et la mise en œuvre du PARDS	L'implication des mairies dès la phase de conception du PARDS aurait pu déboucher sur la complémentarité entre les CCE et les CCS (Comités Communaux de Sécurité)	Organiser la consultation des communes afin d'assurer la prise en compte de leurs attentes dans la conception des projets futurs Ouvrir la réflexion avec les communes sur les voies de complémentarité entre CCE et CCS	Les communes sont impliquées dans les processus de dialogue socio-sécuritaire et leurs attentes en matière de sécurité sont traitées à l'ordre du jour des rencontres conjointes	MEMIS/DGPN PNUD
Au regard de l'efficacité	Persistance des malfaçons à toutes les phases des travaux de réhabilitation	La qualité requise pour les travaux de réhabilitation aurait pu être garantie en tous temps sous certaines conditions, notamment à travers : (i) un réel décloisonnement du processus d'acquisition des biens et services entre la coordination du projet, la direction des opérations et le service des approvisionnements du PNUD, (ii) la mobilisation d'une équipe technique suffisante pour la planification et le suivi des travaux de réhabilitation, (iii) une organisation plus rationnelle de la gestion des chantiers.	Mobiliser des contractuels chargés d'accompagner l'ingénieur des travaux dans le suivi des chantiers	Le suivi des chantiers est régulier et permet d'anticiper les délais de livraison et d'assurer la bonne qualité des infrastructures	PNUD
			Mobiliser le BNETD dès la phase de planification des travaux afin d'adopter des schémas de réalisation plus efficaces et épargner les coûts supplémentaires inhérents aux travaux de correction des malfaçons	La réalisation des travaux d'infrastructures est conforme aux exigences contractuelles et ne génère pas de coûts supplémentaires	PNUD
	Absence d'une cartographie des agents formés à la gestion des Gender Desk	En l'absence d'une cartographie, l'indicateur relatif au nombre de commissariats dont au moins 2 agents sont formés à la gestion des Gender Desk est renseigné sur la base des déclarations des commissariats sans aucune possibilité de vérification des effectifs sur le terrain	Elaborer une cartographie des agents formés à la gestion des Gender Desk Définir des indicateurs de suivi de la prise en compte du genre dans le fonctionnement des commissariats de police disposant d'agents formés à la gestion des Gender Desk	Les agents formés à la gestion des Gender Desk sont identifiables sur le terrain La gestion différenciée des besoins des femmes, des hommes et des groupes vulnérables est périodiquement documentée dans les commissariats de police	MEMIS/DGPN

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONTRAINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
				disposant d'agents formés à la gestion des Gender Desk	
Efficienc	Forte localisation des services publics dans des bâtiments appartenant à des privés.	L'option de réhabiliter les bâtiments privés abritant les services de police apparaît comme l'unique alternative qui s'imposait aux autorités de la Côte d'Ivoire, dans un contexte marqué par : (i) la sortie de crise où la majorité des infrastructures de la police avaient été vandalisées et nécessitaient des réhabilitations urgentes pour restaurer l'image et l'autorité de ce corps. (ii) la situation particulière de la Côte d'Ivoire qui se caractérise par la rareté des terrains appartenant à l'Etat, ainsi que par l'exiguïté de son parc immobilier.	Encadrer la réhabilitation des bâtiments privés abritant des services publics par un protocole d'entente qui détermine les engagements réciproques des parties (propriétaire et service public locataire de l'immeuble)	En prévision de la réhabilitation de tout bâtiment privé abritant un service de police, un protocole d'entente spécifique les engagements dudit service public et du propriétaire	MEMIS/DGPN PNUD
	Faible régularité des rencontres du Comité de Pilotage et du Comité Technique	Le faible niveau de la fonctionnalité du Comité de Pilotage traduirait un déficit de leadership qui peut être caractérisé par des processus décisionnels très longs ayant abouti à plusieurs avenants de prolongation d'échéance du projet.	S'assurer de la tenue régulière des rencontres des instances d'orientation et de supervision du Projet	Les décisions relevant de la compétence des instances d'orientation et de supervision sont prises en temps opportun pour la réalisation efficace des activités du Projet	MEMIS/DGPN PNUD
	Faible visibilité des activités du Projet	Les actions de communication essentiellement portées par l'équipe du projet en direction de la police en tant que cible prioritaire du PARDS ont eu une résonance assez limitée dans le milieu.	Impliquer les acteurs de proximité (organisations de la société civile, radios communautaires, communes, etc.) à la diffusion des messages destinés aux communautés	Les objectifs et activités du Projet sont connus par les principales cibles et les bénéficiaires	PNUD
Durabilité	Leadership insuffisant des autorités nationales en matière : (i) de protection et de sécurisation des équipements acquis et des infrastructures réhabilitées, et (ii) d'entretien préventif et de maintenance du matériel roulant et des bâtiments qui abritent les services de police	L'engagement de l'Etat de Côte d'Ivoire, à travers un Memorandum d'Entente en faveur de la maintenance des véhicules et du matériel informatique obtenus du PARDS, aurait sans doute ouvert la voie à la prise en compte de la maintenance et de l'entretien dans le processus de renforcement des capacités induit par le projet.	Instaurer des mesures de protection et de sécurisation des équipements acquis et des infrastructures réhabilitées	Les préfectures de police disposent de moyens techniques et financiers suffisants pour assurer l'entretien des infrastructures et du matériel obtenus du PARDS	MEMIS/DGPN
			Mettre en place de mécanismes d'entretien préventif et de maintenance du matériel roulant et bâtiments qui abritent les services de police		
			Accélérer la création de garages et des soutes d'approvisionnement en carburant au niveau des préfectures de police, ainsi que le renforcement de l'opérationnalité des services de police par des dotations budgétaires conséquentes		
Impact	Approche dirigiste et	L'approche inclusive qui consistait à organiser	Inverser la dynamique de collaboration entre la	Les communautés manifestent	MEMIS/DGPN

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONTRAINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
	exclusive de création et d'animation des CCE	une campagne de sensibilisation axée sur les missions et les objectifs de cette initiative avant sa création aurait permis de dissiper la suspicion qui est entretenue au sein d'une frange de la population à l'effet que les CCE sont avant tout un instrument de la police qui sert en priorité ses intérêts.	<p>police et les populations, pour passer d'une approche verticale et autoritaire à une approche horizontale et consensuelle dans l'animation des CCE en procédant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au partage du leadership, en déterminant collégalement les thèmes des discussions ; • à la co-signature des PV des réunions par les participants afin de garantir l'authenticité et l'uniformité du message porté après les réunions de CCE par les leaders d'opinion ; • à la systématisation d'un compte rendu préalable aux réunions mensuelles pour faire l'état des restitutions dans les communautés des messages de la réunion précédente. <p>Former les acteurs et animateurs des CCE, et ouvrir la sphère d'intervention des CCE au-delà du seul secteur de la police (défense, éducation nationale, enseignement supérieur, justice, impôts, des communes, etc.)</p>	beaucoup moins de méfiance à l'endroit des CCE du fait de leur pleine implication dans la préparation et l'animation des rencontres	<p>DGPN</p> <p>Préfectures, Districts et Commissariats de Police</p>
	Méfiance résiduelle à l'encontre de la police	L'incivisme fiscal, et l'hostilité à l'égard de la police, notamment dans les zones qui représentaient l'épicentre de la rébellion tel que Bouaké, demeurent des défis à prendre en compte sur un long terme.	<p>Améliorer la qualité de service et contribuer à réduire les temps d'attente et l'accueil des usagers dans les commissariats de police par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le développement d'un Guide de l'Usager des services de police qui précise les droits et les obligations de tout citoyen susceptible de solliciter un service auprès d'un commissariat de police ; • l'organisation de campagnes de sensibilisation et de diffusion de ce Guide auprès du grand public ; • le développement et l'introduction des modules de formation sur l'accueil des usagers et la délivrance des services de qualité dans les plans des formations organisées au niveau des préfectures de police ; 	Les communautés manifestent beaucoup moins de méfiance à l'encontre de la police et sont plus disposées à lui fournir des informations	<p>MEMIS/DGPN</p> <p>Préfectures, Districts et Commissariats de Police</p>

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONTRAIINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
			<ul style="list-style-type: none"> • l'ouverture de l'accès aux informations recherchées par les usagers des commissariats à travers l'affichage et tous les moyens de communication appropriés ; • la facilitation de l'accès aux informations relatives aux coûts des prestations sollicitées par les usagers (affichage des coûts des prestations et respect des coûts affichés pour tous les usagers) • la publication des voies de recours disponibles en cas d'insatisfaction d'un usager 		

I- OBJECTIFS DE LA MISSION, RESULTATS ESCOMPTES ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

1.1. Contexte

1. Le Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire (Projet PARDS – CIV 00090578) arrivé à échéance le 30 septembre 2017 doit être évalué en application des directives du document de projet (PRODOC). A cet effet, les parties prenantes ont convenu de réaliser une évaluation finale externe de ce projet qui soit conforme aux règles et procédures du PNUD en matière d'évaluation, et permettre d'apprécier les résultats de son exécution, dans l'optique de déboucher sur des propositions concrètes en termes de perspectives.

1.2. Objectifs et portée de l'évaluation

2. **Le rapport attendu au terme de cet exercice** devait présenter une synthèse analytique des résultats de l'exécution (bilan général) et de la performance du Projet à travers un examen des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés, notamment à travers l'évaluation des produits (suivi de l'exécution) et des effets sur la situation de développement. **Concrètement, l'équipe d'experts mobilisée à cet effet avait pour tâches de :**

- *Décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet et indiquer les leçons apprises*
- *Etablir un bilan final du projet, en vue d'en identifier les leçons tirées, les opportunités et les menaces, les points forts à consolider et les points faibles, et de dégager les mesures correctives éventuelles à prendre, tant dans le fond, qu'au niveau opérationnel pour des interventions futures*
- *Fournir des informations qui pourraient être utilisées pour formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures*
- *Formuler des recommandations claires et réalistes en vue d'une extension du programme à d'autres localités et/ou d'une meilleure continuation des actions*
- *Evaluer la prise en compte de la dimension genre dans la mise en œuvre du projet en vue d'apporter des recommandations pour des interventions futures*
- *À partir du bilan final du projet, et en s'appuyant sur les conclusions de ladite évaluation, proposer une ébauche de grands axes d'un éventuel programme futur.*

3. **Le périmètre de l'évaluation du PARDS a été circonscrit autour des analyses portant sur :**

- **sa conception** (identification et formulation du projet, etc.) ;
- **sa pertinence** (conformité avec les priorités nationales, et les besoins des bénéficiaires, cohérence avec les interventions des partenaires, etc.) ;
- **sa mise en œuvre** (approche stratégique, contraintes et obstacles rencontrés, efficacité de l'équipe, des partenaires de mise en œuvre, efficacité des ressources, efficience des ressources et efficacité des activités, résultats produits par le projet et progression vers les résultats escomptés) ;
- **la durabilité des actions conduites** (durabilité de l'axe stratégique d'intervention et des activités, appropriation, niveau de gestion, maintenance des équipements, durabilité institutionnelle et financière) ;
- **les contributions au renforcement des capacités nationales ;**

- **les contributions des acquis** (CCE, équipements, réhabilitations, lutte contre le racket, formations, etc.) **à relever des défis nationaux**, notamment en termes de restauration de l'autorité de l'Etat, réconciliation nationale, cohésion sociale, sentiment d'insécurité, etc.
- **l'appréciation des stratégies de synergies/mobilisations de partenariats et de ressources** mises en œuvre par le projet pour assurer son extension au terme de l'initiative ;
- **les produits et effets** (effets sur les groupes cibles) **attendus à la fin du projet**, en référence au cadre logique annexé à la convention, tout en aidant à établir une situation de référence ;
- **l'opérationnalité globale des structures cibles**, et appréciation de la contribution de chaque composante du projet à l'opérationnalité globale ;
- **la prise en compte des thématiques transversales** : genre, droits de l'homme, éthique et déontologie, etc.
- **le renforcement partenarial** (qualité des relations partenariales, valeurs ajoutées, etc.) ;
- **les contributions des partenaires** (PNUD, UE, MEMIS/DGPNI) ainsi que des effets des synergies avec d'autres interventions et/ou intervenants (PARCP/JICA, PBF, ALPC, Post-Ebola; etc.).

1.3. Livrables à produire

4. Pour la conduite de cette évaluation, le PNUD a recruté un **consultant international et un consultant national** qui devraient fournir quatre principaux livrables au terme de leur mission, à savoir :
 - i. **un Plan de travail structuré autour** d'une approche méthodologique ; d'un cadre analytique de collecte des données ; de questions spécifiques devant permettre de répondre aux principales questions d'évaluation formulées dans les TDR ; d'une proposition de calendrier pour les activités ; et des annexes comprenant des questionnaires semi-structurés pour les interviews et focus groups ;
 - ii. **un Aide-mémoire présentant** les principaux constats et conclusions regroupés selon les critères d'évaluation ; les premières pistes de réflexion sur l'exercice d'évaluation, ainsi que sur l'échéancier des prochaines étapes ;
 - iii. **un Rapport provisoire d'évaluation comprenant** : un résumé analytique ; une description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations ;
 - iv. **un Rapport final d'évaluation structuré** à l'identique du rapport provisoire, mais caractérisé par la prise en compte des commentaires et observations de l'équipe de gestion de l'évaluation.

Le présent Rapport Final correspond au quatrième livrable attendu de la mission. Il est articulé autour des principaux points énoncés au paragraphe 1.3.ci-dessus.

1.4. Approche méthodologique

5. **Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation**, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet, mené des entretiens semi-directifs et des focus groups avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du projet. Elle a également visité **certaines sites de réalisation des activités du projet** à Abidjan, Daloa, Séguéla, Bouaké, Bouaflé, Yamoussoukro et Toumodi.

6. La zone de déroulement de l'étude et l'échantillonnage des informateurs-clés à consulter ont été déterminés sur la base de critères portant notamment sur :
- le niveau de concentration des vingt commissariats de police identifiés comme cibles prioritaires des interventions du Projet au sein des Préfectures et Districts de Police visés par le PARDS ;
 - le regroupement des Commissariats prioritaires des interventions du PARDS relevant de l'ex Zone CNO (FAFN) ;
 - le regroupement des Commissariats prioritaires des interventions du PARDS relevant de l'ex Zone Sud (FDS) ;
 - le regroupement des Commissariats prioritaires des interventions du PARDS ayant bénéficié de la mise aux normes des services ;
 - le regroupement des Commissariats prioritaires des interventions du PARDS ayant été dotés d'un «Gender Desk» ;
7. La liste des sites visités et des personnes rencontrées, ainsi que leurs contacts respectifs est présentée en annexe. Chaque rencontre a été ponctuée par un compte rendu dont l'ébauche a été soumise aux répondants rencontrés pour confirmation de la substance des échanges avec la mission. Les données collectées ont été exploitées dans le strict respect de l'obligation de confidentialité.

1.5. Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

8. Les performances du PARDS, examinées selon les critères d'évaluation retenus à cet effet, ont été évaluées sur la base d'une échelle de notation allant de 1 à 6 correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).
9. La performance a été qualifiée : (a) « **Très satisfaisante** » lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet ; (b) **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs ; (c) **Modérément satisfaisante si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles** ; (d) **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes ; (e) **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs ; (f) **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisante	Satisfaisante
5	Satisfaisante	
4	Modérément satisfaisante	
3	Modérément insatisfaisante	Insatisfaisante
2	Insatisfaisante	
1	Très insatisfaisante	

II- BRÈVE PRÉSENTATION ET DONNEES CLES DU PARDS

Figure 1 : Schéma de structuration de la logique d'intervention

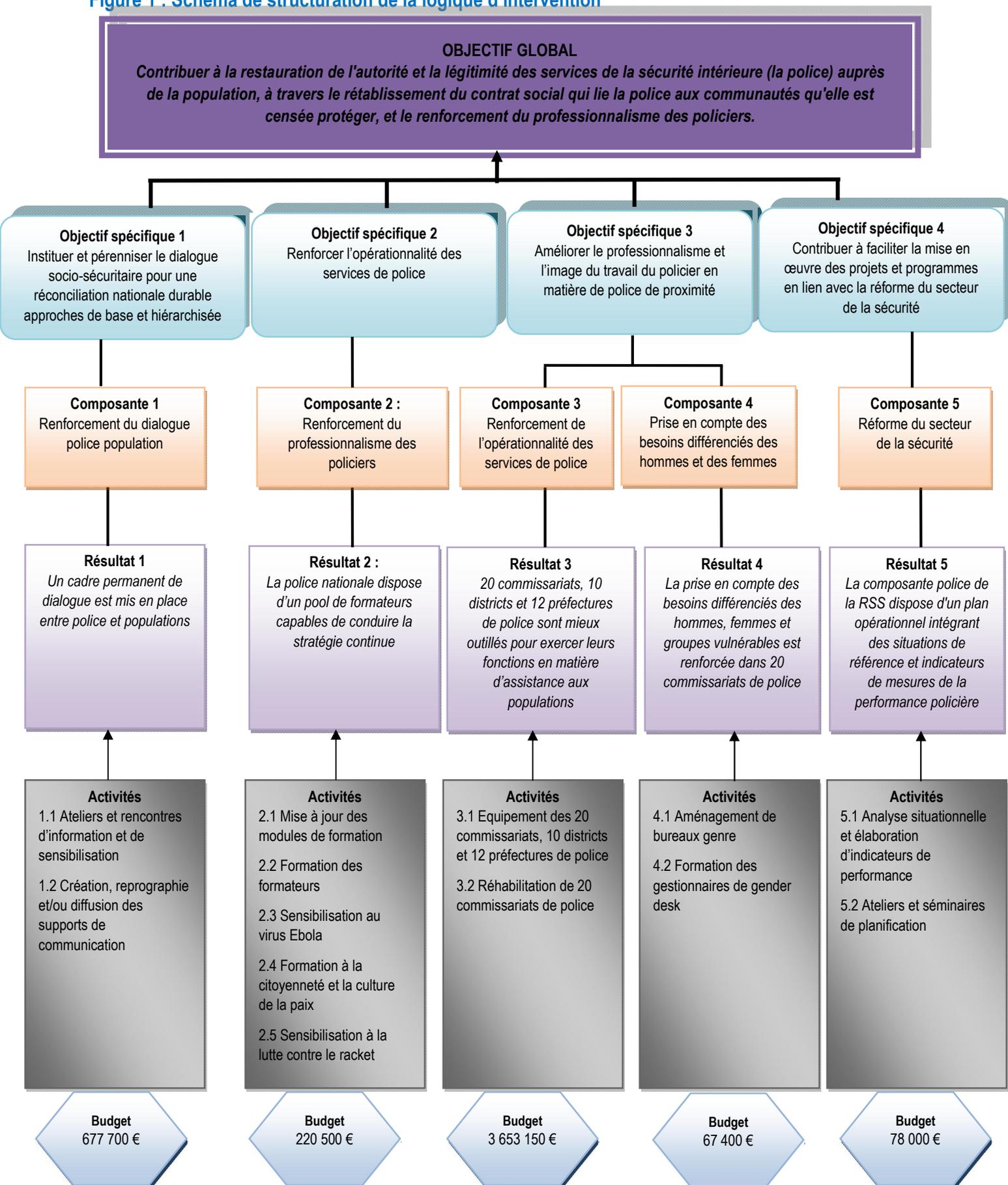
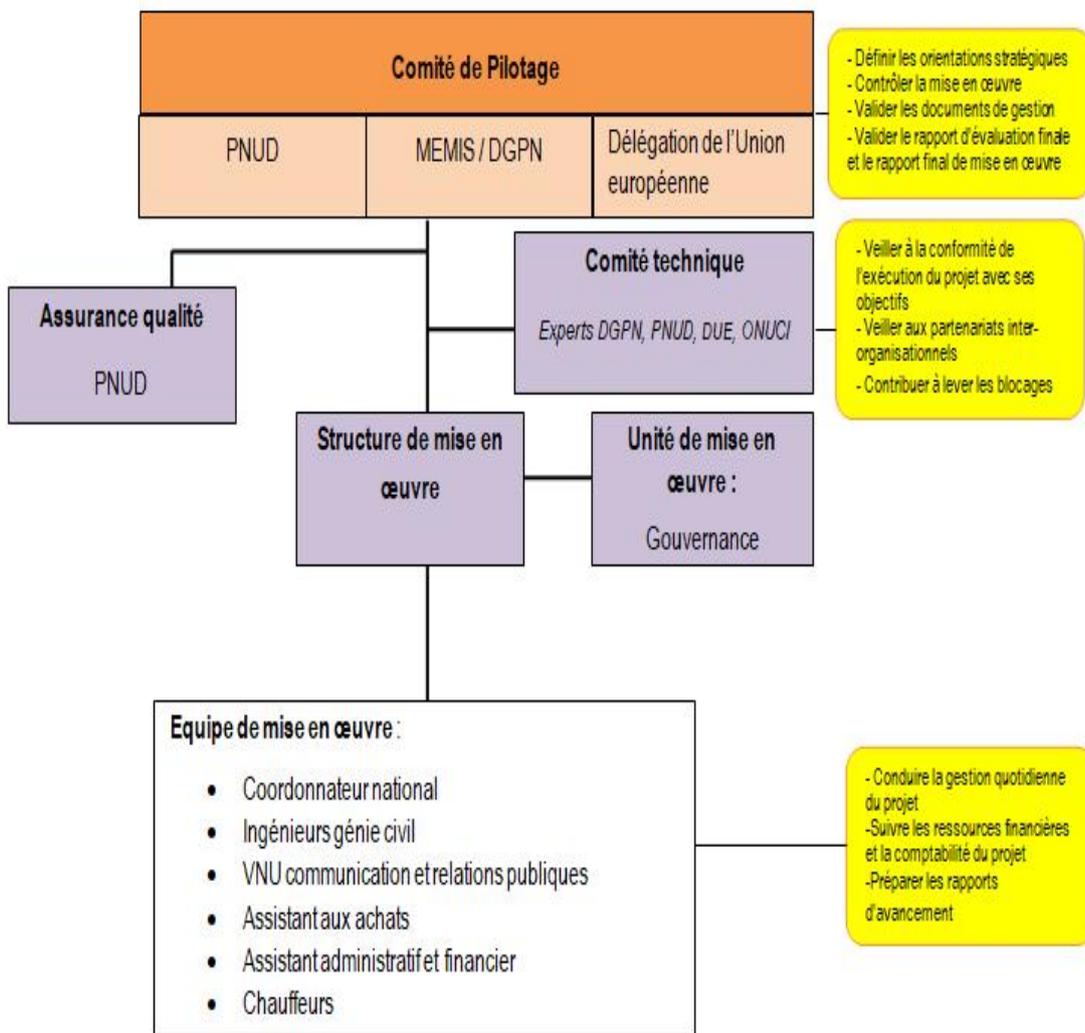


Tableau 2 : Budget du PARDS

Code Activité	Activités	Postes de dépense	Budget (en euros)	Partie responsable de la mise en œuvre	
Composante 1 : Renforcement du dialogue police population					
<i>Résultat 1 : Un cadre permanent de dialogue est mis en place entre police et populations</i>					
1.1	Ateliers et rencontres d'information et de sensibilisation	Ateliers d'information et sensibilisation des CCE Achat de T-shirts	161 200 90 000	PNUD / DGPN / PIO	
1.2	Création, reprographie et/ou diffusion des supports de communication	Organisation de rencontres publiques conjointes Lutte anti-racket Diffusion de court métrage et spots audio et vidéo	247 500 150 000 29 000		
Composante 2 : Renforcement du professionnalisme des policiers					
<i>Résultat 2 : La police nationale dispose d'un pool de formateurs capables de conduire la stratégie continue</i>					
2.1	Mise à jour des modules de formation	Matériels et fournitures de formation Ateliers de formation (restauration, location salles, etc.)	4 000	PNUD / DGPN / UNPOL	
2.2	Formation des formateurs		216 500		
2.3	Sensibilisation au virus Ebola				
2.4	Formation à la citoyenneté et la culture de la paix				
2.5	Sensibilisation à la lutte contre le racket				
Composante 3 : Renforcement de l'opérationnalité des services de police					
<i>Résultat 3 : 20 commissariats, 10 districts et 12 préfectures de police sont mieux outillés pour exercer leurs fonctions en matière d'assistance aux populations</i>					
3.1	Equiper des 20 commissariats, 10 districts et 12 préfectures de police	Acquisition et mise à disposition d'équipements de mobilité Acquisition et mise à disposition d'équipements de communication	1 468 900 155 620	PNUD / DGPN	
3.2	Réhabilitation de 20 commissariats de police	Acquisition et mise à disposition de matériels informatique et bureautique Acquisition et mise à disposition de matériels de protection Acquisition et mise à disposition de mobiliers de bureau Acquisition et mise à disposition de matériels divers Contrats avec entreprises de construction pour actions de réhabilitation et de maintenance	177 630 362 310 166 630 33 560 1 288 500		
Composante 4 : Prise en compte des besoins différenciés des hommes et des femmes					
<i>Résultat 4 : La prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes et groupes vulnérables est renforcée dans 20 commissariats de police</i>					
4.1	Aménagement de bureaux genre	Mise en place de Gender Desk dans 20 commissariats de police et formation des agents à la gestion Mise en application de la Gender sensitive policing reform	9 000		
4.2	Formation des gestionnaires de Gender Desk		58 400		
Composante 5 : Réforme du secteur de la sécurité					
<i>Résultat 5 : La composante police de la RSS dispose d'un plan opérationnel intégrant des situations de référence et indicateurs de mesures de la performance policière</i>					
5.1	Analyse situationnelle et élaboration d'indicateurs de performance	Analyse situationnelle et indicateurs de performance Expert international	20 000 30 000		
5.2	Ateliers et séminaires de planification	Ateliers et séminaires	28 000		
Gestion du projet					
	Gestion, suivi et évaluation	Ressources humaines pour mise en œuvre du projet	240 000	PNUD / DGPN	
	Action de visibilité	Fonctionnement Missions de suivi Evaluation finale et audit Prestataires pour organisation de cérémonies Prestataires pour diverses impressions et production de gadgets	50 000 38 000 45 000 8 000 12 400		
	Provision pour imprévus		50 037		
	Administration et gestion		359 813		
	Coût total du projet		5 500 000		

Source (PRODOC) : Cadre des résultats et des ressources du PARDS

Figure 2 : Dispositif institutionnel du PARDS



10. Portées à l'échelle dans vingt (20) Commissariats, douze (12) Préfectures et dix (10) Districts de Police de Côte d'Ivoire, les interventions du Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire résultent des conclusions positives de l'évaluation finale du Projet d'Appui à la Réconciliation entre la Population et la Police nationale de Côte d'Ivoire (PARPP) qui a établi que cette expérience pilote mise en œuvre par le PNUD de juin 2012 à octobre 2013 dans sept (07) commissariats et un (01) district de police de la ville d'Abidjan (Marcory) s'est traduite par :

- une réduction significative des délais d'intervention des agents de police (de 1 à 2 heures à 5 à 15 minutes) ;
- une réduction des délais de traitement des procédures (de 3 à 10 par semaine) ;
- le respect des délais de garde à vue ;
- un recul du nombre de braquages, de vols à la tire et d'infractions diverses qui ont reculé de 21,36% grâce à un effet dissuasif consécutif à l'accroissement des patrouilles de policiers ;
- un début de mise en confiance des communautés à l'égard de la police qui s'est illustrée par une sollicitation plus accrue des agents de police, elle-même impulsée par la fréquence des rencontres des policiers avec les communautés ;
- l'institutionnalisation de la régularité des rencontres entre police et communautés à travers la mise en place par la DGPN des Comités Consultatifs d'Ethique (CCE).

11. C'est fort de ces acquis, et tenant compte du diagnostic préalable à l'élaboration du Plan National de Développement 2012-2015 (PND) de Côte d'Ivoire que ses partenaires au développement, en l'occurrence le PNUD et l'Union Européenne ont décidé d'apporter leur soutien au programme de sortie de crise du gouvernement ivoirien.

12. A cet égard, le financement de 5,5 millions d'euros obtenu de l'Union Européenne devait contribuer à inverser les limites du contexte de défense et sécurité, ainsi que de paix et cohésion sociale, telles qu'elles ont été décrites dans le PND 2012-2015. Ce contexte se caractérisait notamment :

- ➔ **pour la défense et la sécurité par** : (i) la faible mise en œuvre de la vision stratégique et opérationnelle d'ensemble; (ii) l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières des forces de première catégorie pour la protection des mineurs et des personnes ayant des besoins spécifiques; (iii) la concentration de la carte sécuritaire au Sud du pays; (iv) le manque de formation continue; (v) l'augmentation de maladies invalidantes et l'insuffisance de couverture médico-sociale au sein des personnels de sécurité et de défense; (vi) l'existence d'activités contraires à l'éthique telles que le racket, la corruption ou l'abus d'autorité; (vii) l'immixtion des forces armées dans les affaires judiciaires; (viii) l'intrusion de la politique au sein des forces de première et de deuxième catégories et (ix) l'insuffisance d'équipements et d'infrastructures (brigades de gendarmerie, commissariats de police, casernes de sapeurs-pompiers, casernes militaires, etc.) ;
- ➔ **pour la paix et la cohésion sociale par** : l'exacerbation de la fracture sociale entre les différentes communautés ; fracture sociale consécutive à l'évolution démographique galopante en déphasage avec le rythme de la croissance économique, la mauvaise gestion de la propriété foncière, la stigmatisation, les crises ainsi que les tentatives de déstabilisation du pays.

13. Défini en guise de contribution à la réponse aux défis de rétablissement de la légitimité des services de la sécurité intérieure, de renforcement du professionnalisme des policiers et de la fonctionnalité des services de police, ainsi que de restauration de l'autorité de l'Etat, le PARDS devait permettre de (i) Restaurer, instituer et pérenniser le dialogue socio sécuritaire pour une réconciliation nationale durable ; (ii) Renforcer l'opérationnalité des services de police ; (iii) Améliorer le professionnalisme et l'image du travail du policier en matière de police de proximité ; (iv) Renforcer la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables dans les services de police ; et (v) Contribuer à faciliter la mise en œuvre des projets et programmes en lien avec la réforme du secteur de la sécurité.
14. Cette structuration en cinq (5) composantes devait permettre de disposer de cinq (5) produits formulés ainsi qu'il suit :
- Un cadre permanent de dialogue est mis en place entre la police et les populations (**Produit 1**)
 - La police nationale dispose d'un pool de 180 formateurs capables de conduire la stratégie de formation continue (**Produit 2**)
 - Vingt (20) commissariats ; dix (10) districts et douze (12) préfectures de police sont mieux outillés pour exercer leurs fonctions en matière d'assistance aux populations (**Produit 3**)
 - La prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes et groupes vulnérables est renforcée dans vingt (20) commissariats de police (**Produit 4**)
 - La composante police de la RSS dispose d'un plan opérationnel intégrant des situations de référence et indicateurs de mesure de la performance policière (**Produit 5**).
15. Initialement planifié pour une durée de quinze (15) mois à compter d'août 2014, le PARDS est arrivé à échéance le 30 septembre 2017, au terme de trois (03) avenants qui ont permis de porter sa durée successivement à vingt-cinq (25), trente (30) et trente-huit (38) mois.

III- RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1. Résultat global

Au regard des constats effectués, l'évaluation juge le bilan de la mise en œuvre du PARDS globalement satisfaisant et lui attribue un score de 4,5/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 6/6 ; Conception : 4/6 ; Efficacité : 4/6 ; Efficience : 4/6 ; Durabilité : 5/6 ; Impact : 4/6).

Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République de Côte d'Ivoire, à l'Union Européenne, à la GIZ, à la JICA, au PNUD et à tous les intervenants du secteur de la sécurité en Côte d'Ivoire de maintenir leurs appuis en direction de ce secteur, afin de préserver les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui sont consécutifs aux avancées dans le cadre dialogue socio sécuritaire à travers la mise en place des CCE, mais qui du reste, demeurent très fragiles et pourraient se diluer rapidement en cas d'un arrêt brutal des intervention

3.2. Principaux constats et conclusions de l'Evaluation

3.2.1. PERTINENCE DU PARDS : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6. La pertinence du PARDS apparaît parfaitement avérée eu égard à son alignement aux priorités nationales, à sa cohérence avec l'ensemble des interventions en matière de soutien au secteur sécuritaire et à la cohésion sociale, ainsi qu'à l'approche participative adoptée dans l'optique d'une meilleure prise en compte des besoins des bénéficiaires.

16. Au regard des priorités nationales qui structurent la stratégie de l'émergence de la Côte d'Ivoire à l'horizon 2020 et qui ont été déclinées dans le PND 2016-2020 en termes : (i) de Renforcement de la qualité des institutions et de la bonne gouvernance ; (ii) de Développement du capital humain et de Promotion du bien-être social ; (iii) d'Accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation ; (iv) de Développement et de Répartition harmonieuse des infrastructures sur le territoire national et de Préservation de l'environnement ; (v) de Renforcement de l'intégration régionale et de la coopération internationale, le Cadre Programmatique 2017-2020 (CPU) apparaît comme la réponse structurée, cohérente et stratégique du Système des Nations-Unies à la mise en œuvre du Plan de Développement de la Côte d'Ivoire pour la période ciblée. Cette réponse a été articulée autour de trois axes d'intervention qui portent sur : le Renforcement de la gouvernance et de la cohésion sociale (**axe 1**) ; le Développement du Capital Humain à travers l'accès équitable aux services sociaux de base et de protection sociale de qualité (**axe 2**) ; le Développement Durable à travers la promotion des politiques publiques garantissant des modes de production et de consommation durables et la lutte contre le changement climatique (**axe 3**).
17. Dans ce contexte, le PARDS relève de l'axe 1 relatif au renforcement de la gouvernance et de la cohésion sociale. Les actions mises en œuvre dans ce cadre doivent contribuer à l'atteinte de l'Effet 1 escompté du CPU qui stipule que « **D'ici 2020, les institutions nationales mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités** ».
18. Se chevauchant entre deux PND (2012-2015 et 2016-2020), l'alignement du PARDS aux priorités nationales s'apprécie également par rapport aux mesures phares énoncées dans le PND 2012-2015 en guise de correction aux limites identifiées en matière de défense, de sécurité, de paix et de cohésion sociale, ainsi que par les résultats d'impacts et d'effets escomptés au terme de la mise en œuvre desdites mesures.

19. Pour la **défense et la sécurité**, les dix (10) mesures phares retenues dans le PND 2012-2015 consistaient à :

- Equiper et moderniser les forces de Défense et de Sécurité ;
- Réhabiliter les infrastructures de défense et de sécurité sur l'ensemble du territoire ;
- Construire de nouvelles casernes et brigades de gendarmerie ;
- Renforcer les capacités techniques des forces de sécurité et de défense ;
- Désarmer et démobiliser les ex-combattants ;
- Renforcer la lutte contre la prolifération des ALPC ;
- Sécuriser les sites de stockage et le système de gestion des stocks d'armes et munitions ;
- Réviser les conditions d'exercice de la profession de sécurité privée ;
- Renforcer le contrôle des armes aux frontières et la coopération régionale ;
- Participer aux interventions de maintien de la paix dans la sous-région et en Afrique.

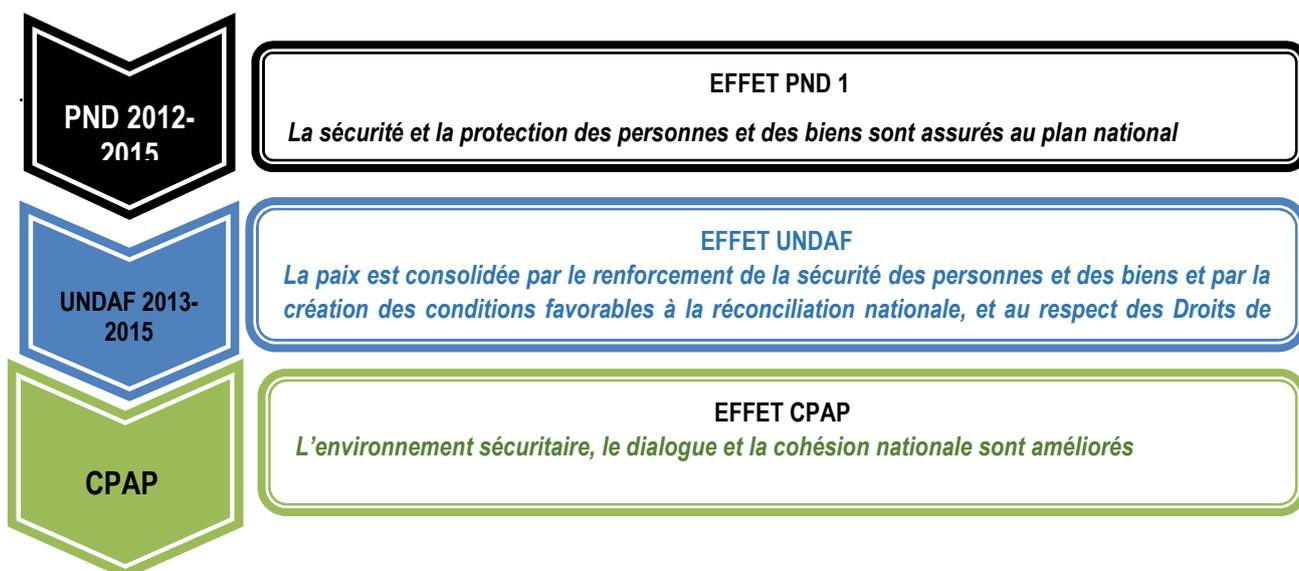
20. S'agissant de la **paix et la cohésion sociale**, les mesures à mettre en œuvre consistaient à :

- Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication sur la nécessaire collaboration entre les populations et les Forces de Sécurité et de Défense ;
- Sensibiliser les populations (communautés d'accueil des Personnes Déplacées Internes (PDI), Ex-Combattants, PDI) à la tolérance, au pardon et à l'unité nationale ;
- Faciliter le rapatriement des militaires exilés ;
- Réhabiliter et équiper les infrastructures socio-économiques de base ;
- Mettre en place un mécanisme d'alerte précoce et de prévention des conflits ;
- Assister les victimes de guerre et les PDI ;
- Réinsérer et réintégrer les ex-combattants, les victimes de guerre et les AJR.

21. Les **résultats escomptés de la mise en œuvre de ces mesures devaient se traduire** par :

- ➔ la garantie de sécurité partout et pour tous en Côte d'Ivoire, ainsi que par la préservation de l'intégrité territoriale du pays ;
- ➔ la sécurité et la protection des personnes et des biens sur le territoire national, et l'inaccessibilité aux Armes Légères de Petit Calibre (ALPC) par les populations ;
- ➔ la restauration de l'harmonie au sein des populations ;
- ➔ la consolidation de la paix et de la cohésion sociale, la réhabilitation des infrastructures communautaires endommagées, ainsi que l'assistance et la réinsertion des victimes de conflits dans leur communauté.

22. La prise en compte de ces mesures et des résultats escomptés au terme de leur mise en œuvre est reflétée aussi bien dans la structuration du PARDS à travers ses différentes composantes, ses objectifs et produits escomptés, que dans les effets UNDAF et CPAP relatifs à la période visée. Dans cette optique, l'articulation des différents effets escomptés du PARDS s'établit ainsi qu'il suit :



23. S'agissant de la prise en compte des besoins des bénéficiaires, la mission d'évaluation considère que l'approche participative qui a ponctué toutes les étapes du processus d'élaboration des PND, UNDAF, CPU et CPAP, ainsi que l'option de porter les interventions du PARDS à l'échelle, sur la base des leçons apprises à la suite d'une phase pilote réalisée dans 7 commissariats et un district de police à Abidjan (Projet PARPP) apparaissent comme autant de précautions pour assurer l'effectivité de la prise en compte des besoins des cibles visées par le PARDS. Le Projet répond également à un besoin de réhabilitation des infrastructures et équipements du secteur de la sécurité qui ont subi des destructions et des pillages durant les crises sécuritaires, causant de ce fait un affaiblissement des capacités de la police à jouer efficacement son rôle de garant de la sécurité publique.
24. Dans le même ordre d'idées, des visites conjointes PNUD-DGPN ont été organisées au cours du premier semestre de mise en œuvre du PARDS dans l'ensemble des chefs-lieux et Préfectures de Police ciblés par le projet, dans l'optique de procéder à l'estimation et à la mise à jour des besoins des bénéficiaires. A cet égard, les échanges entre les évaluateurs et les bénéficiaires rencontrés sur le terrain ont confirmé l'effectivité de ces rencontres, en même temps qu'ils ont permis de recueillir les avis des bénéficiaires sur la qualité des équipements reçus et des ouvrages réalisés par le Projet. Sur ce dernier point, tous les bénéficiaires rencontrés se disent globalement satisfaits non seulement de la qualité des dotations en équipements et des ouvrages réalisés, mais surtout du niveau d'écoute du Projet qui a fait preuve de beaucoup de flexibilité pour répondre de manière aussi précise que possible à leurs besoins réels.
25. Enfin, la pertinence du PARDS tient également à sa cohérence avec plusieurs interventions des partenaires au développement de la Côte d'Ivoire en matière de soutien au secteur sécuritaire et à la cohésion sociale (PARPP, PARCP, PASU, PASCOS, PBF, FISU, DDR, etc.), spécifiquement l'Union européenne impliquée dans le financement de plusieurs projets et programmes en faveur du renforcement des capacités opérationnelles des services de sécurité, notamment :
- ➔ le State Building Contract, dont deux initiatives financées en 2013 et 2014 à hauteur de 8 millions d'euros ont apporté un appui à la fonctionnalité des commissariats de police, des préfectures et des sous-préfectures ;
 - ➔ l'appui à l'École Nationale de Police en Côte d'Ivoire (à hauteur de 1,8 millions d'euros) à travers la réhabilitation de ses infrastructures et la mise à jour du dispositif de formation continue ;
 - ➔ l'Instrument de stabilité (IcSP/IdS) qui, dès 2012 a accompagné à travers la GIZ l'Autorité pour le Désarmement, la Démobilisation et la Réintégration (ADDR) en vue de l'orientation et du suivi des démobilisés ainsi que divers appuis à la réinsertion économique et sociale d'environ 5000 ex-combattants démobilisés et aux communautés d'accueil ;
 - ➔ le Projet d'appui à la protection civile financé à hauteur de 10 millions d'euros et ayant démarré en janvier 2017 pour une période de 34 mois en vue d'accompagner la création de centres de secours d'urgence, des formations spécialisées, et la création d'un cadre de coordination dans la réponse aux crises.
26. En définitive la pertinence du PARDS apparaît parfaitement avérée eu égard à son alignement aux priorités nationales, à sa cohérence avec l'ensemble des interventions en matière de soutien au secteur sécuritaire et à la cohésion sociale, ainsi qu'à l'approche participative adoptée dans l'optique d'une meilleure prise en compte des besoins des bénéficiaires.

3.2.2. CONCEPTION DU PARDS : MODEREMENT SATISFAISANTE, avec un score de 4/6. Même si l'envergure du PARDS n'a pas changé de la phase pilote jusqu'à sa clôture, il convient de reconnaître que les nombreux ajustements opérés au cours de sa mise en œuvre illustrent des limites conceptuelles notamment en termes de planification et de suivi des activités qui se sont traduites essentiellement par des dérapages du calendrier d'exécution.

27. Dans l'optique de s'assurer que la conception du PARDS a été favorable à la réalisation des résultats escomptés de la phase de planification à celle de clôture et qu'elle était bonne dès la phase initiale du projet et est restée appropriée tout au long de l'exécution, le présent aide-mémoire rend compte de l'articulation entre la phase pilote et le passage à l'échelle des interventions de soutien au renforcement du dialogue socio sécuritaire en Côte d'Ivoire. Ce premier niveau d'analyse se traduit par un examen de la cohérence entre ces deux phases, ainsi que de la prise en compte par le PARDS des recommandations contenues dans le rapport de l'évaluation finale du PARPP. Dans un deuxième temps, l'analyse de la démarche conceptuelle du PARDS a été structurée autour de l'examen des ajustements relatifs à l'exécution des solutions techniques requises. A ce niveau, il s'est agi de s'assurer que les actions prises l'ont été en temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés. Ainsi, le présent rapport s'est assigné la mission de répondre aux questions précises de la matrice d'évaluation qui consistaient à dire si

- la Cellule de gestion du Projet a été adéquate et compatible avec les ambitions du Projet, ses objectifs et sa stratégie participative et partenariale ;
- les facteurs externes et risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont été identifiés et pris en compte dès le départ ;
- ces risques ont été suivis et maîtrisés ;
- les modalités d'exécution et de réalisation du Projet étaient appropriées ;
- le soutien et l'appui technique apportés par le bureau du PNUD, les Unités de mise en œuvre et d'assurance-qualité à la coordination du Projet était adéquats ;
- les indicateurs de mesure des résultats sont directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre l'évolution de ces indicateurs a été clairement identifiée ;
- des bases de référence des indicateurs ont été établies dans l'optique de suivre leur évolution.

28. La cohérence entre la phase pilote et le passage à l'échelle des interventions de soutien au renforcement du dialogue socio sécuritaire en Côte d'Ivoire est illustrée par le tableau ci-après.

Tableau 3 : Cohérence de l'Objectif de Développement et des Objectifs spécifiques du PARDS

PARPP	PARDS
Objectif global	
Contribuer à la stabilisation, à la restauration de l'autorité et surtout à la légitimité des services de la sécurité intérieure par : (i) le rétablissement du contrat social entre la police et les communautés, (ii) le renforcement des capacités des agents de police et (iii) l'amélioration et la professionnalisation de la fonction de policier	<i>Contribuer à la restauration de l'autorité et de la légitimité des services de la sécurité intérieure à travers le rétablissement du contrat social qui lie la police aux communautés qu'elle est censée protéger, et le renforcement du professionnalisme des policiers ».</i>
Objectifs spécifiques	
Restaurer le dialogue socio- sécuritaire pour une réconciliation nationale durable,	<i>Restaurer, instituer et pérenniser le dialogue socio sécuritaire pour une réconciliation nationale durable</i>
Renforcer les capacités opérationnelles de la Police Nationale ainsi que	<i>Renforcer l'opérationnalité des services de police</i>
Améliorer le professionnalisme et l'image du travail du policier	<i>Améliorer le professionnalisme et l'image du travail du policier en matière de police de proximité</i>
	<i>Renforcer la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables dans les services de police</i>
	<i>Contribuer à faciliter la mise en œuvre des projets et programmes en lien avec la réforme du secteur de la sécurité</i>
Cibles Visées	
Préfecture, District, Commissariats de Police	<i>Préfectures, Districts, Commissariats de Police</i>
Agence d'exécution	
PNUD	<i>PNUD</i>
Bailleur de fonds	
Union Européenne	<i>Union Européenne</i>

29. Le tableau 3 ci-dessus révèle que les Objectifs (global et spécifiques) du PARDS qui ont été orientés vers la restauration de l'autorité et de la légitimité des services de la sécurité intérieure à travers le rétablissement du contrat social qui lie la police aux communautés qu'elle est censée protéger, et le renforcement du professionnalisme des policiers sont restés constants de la phase pilote jusqu'au passage à l'échelle. Le maintien de ces objectifs jusqu'à la clôture du PARDS permet d'affirmer que l'envergure du PARDS est resté intacte, de la phase initiale de sa conception jusqu'à sa clôture.

30. L'évaluation réaffirme que l'approche participative qui a ponctué toutes les étapes du processus d'élaboration des PND, UNDAF, CPU et CPAP, ainsi que l'option de porter les interventions du PARDS à l'échelle, sur la base des leçons apprises à la suite d'une phase pilote réalisée dans 7 commissariats et un district de police à Abidjan (Projet PARPP) apparaissent comme autant de précautions pour assurer l'effectivité de la prise en compte des besoins des cibles visées par le PARDS, et affiner la démarche conceptuelle de ce projet. Cette démarche a permis de répondre de manière appropriée aux besoins de réhabilitation des infrastructures et équipements du secteur de la sécurité qui ont subi des destructions et des pillages durant les crises sécuritaires, causant de ce fait un affaiblissement des capacités de la police à jouer efficacement son rôle de garant de la sécurité publique.

31. **S'agissant de l'effectivité de la mise en œuvre des recommandations formulées pour le passage à l'échelle de l'action engagée à travers le PARPP, l'évaluation note que :**

- la coordination du PARDS a été renforcée par une ressource additionnelle mobilisée à temps plein pour assurer la gestion administrative du projet ;
- le partenariat entre les principales parties prenantes du projet (PNUD, UE, ONUCI, MEMIS) a été clarifié par une délimitation de leurs rôles et responsabilités tel que cela a été codifié dans le PRODOC ;
- des consultations ont été organisées entre les acteurs de mise en œuvre (PNUD-DGPN) et les bénéficiaires ciblés pour définir le paquet d'appui uniformisé d'équipements et matériels à allouer aux services de la police ;
- une étude de base a été réalisée pour définir le cadre de suivi-évaluation de la performance des activités de la police nationale ;
- la réforme du système de formation continue de la police nationale incluant une appropriation de la philosophie de formation continue dans la carrière du policier est en cours de mise en œuvre, telle qu'elle a été recommandée au terme de la mise en œuvre du PARPP ;
- des dispositifs de restitution et d'évaluation des formations, incluant des salles de formations aménagées et des équipements didactiques ont été mis en place au niveau des districts et préfectures de police ciblés par le projet ;
- des outils de communication (sketch, message, clip, musique) ont été développés dans l'optique d'une sensibilisation plus large sur la réconciliation police – population.

32. **Dans le même temps, la mission a pu relever l'absence d'une expertise en suivi-évaluation au sein de l'équipe de coordination du Projet.** Par ailleurs, l'absence d'élément probant n'a pas permis à l'équipe d'évaluation de confirmer l'implication des mairies dans les réunions préparatoires à la conception et la mise en œuvre du PARDS. Pourtant, une telle implication aurait permis d'assurer la complémentarité qui aurait dû s'établir entre les Comités Communaux de Sécurité et les Comités Consultatifs d'Ethique (CCE) des communes bénéficiaires du PARDS. Toutes ces limites se sont conjuguées avec le faible niveau de prise en compte de la maintenance et de l'entretien dans le processus de renforcement des capacités, notamment les services de maintenance des véhicules et du matériel informatique et de communication. Sur ce plan précis, l'Etat de Côte d'Ivoire avait été invité à prendre l'engagement d'assurer cette maintenance à travers un Mémoire d'Entente qui n'a malheureusement pas vu le jour.

33. La conception du PARDS a été complétée par un cadre de résultats articulé autour de (05) produits mesurables par douze (12) indicateurs de processus, ainsi que par des mécanismes institutionnels mis en place pour son opérationnalisation. Le dispositif institutionnel mis en place a été articulé autour :

- **d'un Comité de Pilotage** qui a été investi de la responsabilité de définir les orientations stratégiques du projet et de contrôler sa mise en œuvre. Ses missions spécifiques consistaient à examiner et proposer des recommandations sur les rapports techniques et financiers, prendre des décisions sur les principaux problèmes liés au projet et valider le rapport final. Présidé par le MEMIS, le COPIL du PARDS était composé des représentants du PNUD, de la Délégation de l'Union européenne, de l'Ordonnateur national du FED, ainsi que des représentants des autres partenaires et bénéficiaires (DGPN, ONUCI/UNPOL notamment). Il a été prévu que ce Comité puisse être élargi à des représentants d'autres partenaires intervenant sur les thématiques abordés par le projet sur la base de la complémentarité de leurs actions avec celles du PARDS (JICA, France, Etats-Unis d'Amérique, etc.), ainsi qu'à la société civile ;
- **un Comité technique** chargé de veiller au respect de la conformité des objectifs du projet tout le long de son exécution, ainsi qu'aux partenariats inter-organisationnels. Composés d'experts des organisations partenaires (DGPN, PNUD, DUE, ONUCI), ce Comité devait contribuer à lever les blocages susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet en vue de le conduire à de bonnes fins. Il a également été mandaté pour travailler en étroite collaboration avec l'équipe de projet du PNUD pour assurer la préparation et la mise en œuvre des activités.
- **une équipe de projet** : structurée autour d'un Coordonnateur national, d'un Expert international en gouvernance sécuritaire, d'un Ingénieur de génie civil, d'un Volontaire chargé de la communication et des relations publiques, d'un Assistant administratif et financier, et d'un Assistant aux achats. Cette équipe a reçu mandat de conduire la gestion quotidienne pour le compte du Comité de Pilotage dans les limites prévues par celui-ci, et d'assurer que le projet produise les résultats prévus dans le document de projet avec le niveau de qualité requis et en tenant compte des contraintes de temps et de coût.

34. L'examen du design du dispositif institutionnel du PARDS appelle les observations suivantes, tant en ce qui concerne sa structuration, que la délimitation des rôles et responsabilités dévolus à chacune de ses instances et leur fonctionnalité.

- **Sur la structuration des instances d'orientation, de supervision et d'exécution du PARDS**, l'évaluation note que la représentativité au sein du Comité de Pilotage et du Comité Technique a été assurée par des membres issus des institutions partenaires de mise en œuvre du projet (PNUD, MEMIS, DGPN, DUE, etc.).

La structuration de ces deux organes était de nature à alimenter un risque de conflit d'intérêt du fait du cumul du pouvoir de décision et du mandat de supervision, voire d'exécution des activités entre les mains des personnes siégeant dans des instances dont les rôles d'orientation et de décision sont incompatibles avec ceux de supervision ou d'encadrement des activités. Ainsi, l'évaluation estime que la gouvernance et la gestion du PARDS auraient dû être délimitées non seulement par leurs rôles et responsabilités respectifs, mais aussi par la diversité des origines de leurs représentants et des organisations membres.

S'agissant de l'équipe de projet, il semble établi que sa composition ait été adaptée aux **nécessités de service**. C'est certainement la raison qui justifie la présence tout à fait opportune d'un ingénieur des travaux publics au sein de cette équipe. **Ceci dit, la mission d'évaluation s'interroge sur l'absence d'un responsable de suivi-évaluation au sein de la même équipe**. La présence d'une telle ressource aurait sans doute eu des effets positifs sur la conception et le suivi des indicateurs de changements induits par le PARDS. Par ailleurs, la présence d'un seul ingénieur de génie civil suscite également une interrogation sur la capacité de l'Equipe du Projet à assurer avec efficacité le suivi des nombreux chantiers d'aménagements et d'équipements des services de police ciblés par le PARDS dont la réalisation a été à l'origine de nombreux retards ayant nécessité des avenants successifs.

- **Sur la délimitation proprement dite des rôles et responsabilités dévolus à chacune des instances du PARDS, il ressort du mandat défini pour le COPIL** que celui-ci devait, entre autres, **« proposer des recommandations sur les rapports techniques et financiers »**. De l'avis de la mission d'évaluation, cette fonction aurait dû être confiée au Comité Technique en tant qu'organe de supervision et d'encadrement de l'équipe de projet. **A son tour, le Comité technique devait, entre autres, « travailler en étroite collaboration avec l'équipe de projet du PNUD pour assurer la préparation et la mise en œuvre des activités »**. En l'absence d'une clarification du contenu de cette collaboration, on peut supposer que c'est au Comité Technique qu'est revenue la tâche de valider les PTA et de se prononcer sur la qualité des résultats obtenus, en lieu et place du COPIL.
- **Sur la fonctionnalité des instances du PARDS**, la mission d'évaluation constate que la périodicité des réunions statutaires du Comité de Pilotage qui avait été fixée à trois réunions sur la base d'une hypothèse d'un projet qui devait s'exécuter en quinze mois, n'a pas été réajustée en dépit des prorogations successives d'échéance qui ont porté sa durée finale à trente-huit mois. Le Comité de Pilotage aurait dû se réunir beaucoup plus souvent que cela n'a été le cas, ne fût-ce que pour se prononcer sur l'opportunité et le bien-fondé des avenants qui relevaient de son ressort, ainsi que pour prescrire les mesures préventives nécessaires à l'accélération de la mise en œuvre des activités.
- Il a également été prévu que le Comité Technique se réunisse tous les deux mois, et qu'une fiche de projet mise à jour selon cette périodicité soit adressée à la DUE. A l'évidence, cette directive du PRODOC ne semble pas avoir été respectée de manière rigoureuse si l'on s'en tient au nombre de comptes rendus des réunions du Comité Technique et de fiches de projet auxquels la mission d'évaluation a eu accès. En tout état de cause, l'inobservation de cette directive est révélatrice, d'une part, de l'incompatibilité de l'obligation de présence physique des membres du Comité technique aux réunions planifiées du fait des sur-sollicitations dont ils font l'objet en raison des hautes responsabilités qu'ils doivent assumer dans leurs institutions d'origine, et d'autre part, de la surcharge de travail de l'équipe de projet. **La leçon à retenir de cette situation en guise de solution de contournement est que le Comité Technique aurait pu s'appuyer sur les TIC pour la tenue à distance de ses réunions. Dans le même ordre d'idées, la présence d'un expert en suivi-évaluation aurait permis de résoudre de manière définitive la difficulté de produire des fiches de mise à jour du projet, conformément aux directives établies à cet effet.**

35. Tels qu'ils ont été conçus, les arrangements de gestion du PARDS illustrent des précautions qui relèvent :

- **des règles de prudence, de sécurisation des ressources allouées au projet à travers la modalité d'exécution DIM (mise en œuvre directe).** Le mandat d'exécution du projet attribué au PNUD relève de la modalité qui prévoyait que le PNUD serait responsable de l'achat des services, des matériels et des fournitures, et ce, au travers de son service des approvisionnements. Sur cette base, le PNUD devait également assurer le renforcement des capacités des personnels, le suivi et évaluation, ainsi que la justification des dépenses et la production des rapports de progrès à adresser au donateur ;
- **de la nécessité d'assurer la cohérence de l'ensemble des initiatives** relevant du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD ;
- **de l'obligation de garantir la qualité des interventions du PARDS** par la mise en place d'un mécanisme de contrôle-qualité ;
- **du besoin d'une articulation efficace et efficiente dans la conduite des opérations** à travers les différentes instances mises en place à cet effet (Comité de Pilotage, Comité Technique, Unité d'assurance-qualité, Unité de mise en œuvre, structure de mise en œuvre, équipe de mise en œuvre) ;
- **de la poursuite de l'objectif d'assurer l'appropriation nationale et la durabilité des acquis du projet** à travers une implication soutenue de toutes les parties prenantes à la prise des décisions orientées vers l'atteinte des résultats, ainsi que la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage du projet dévolue au Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité.

36. **Un cadre de résultats a été développé pour servir d'instrument de mesure de la progression vers l'atteinte des résultats attendus du PARDS.** Ce cadre de résultats reposait essentiellement sur des indicateurs de processus, ce qui induit l'hypothèse selon laquelle la conception du PARDS s'est inscrite dans une perspective des résultats axés sur la livraison des produits et non sur de changements de développement inscrits dans la durée. Venant à la suite d'un projet pilote mis en œuvre dans le cadre des appuis d'urgence pour la sortie de crise en Côte d'Ivoire, l'on aurait pu s'attendre à un niveau de capitalisation des acquis du PARPP pouvant permettre de définir un horizon adossé sur des changements à long terme consécutifs à la mise en œuvre du PARDS.

37. **En définitive**, les limites inhérentes à la conception du PARDS relèvent entre autres de :

- **la nature de son cadre de résultats** qui reposait essentiellement sur des indicateurs de processus. En réalité, la conception du PARDS a été inscrite dans une perspective d'urgence, et partant, de court terme. **Cela suppose que l'évaluation aurait dû exclure l'analyse de la durabilité et de l'impact de son champ d'analyse ;**
- **la non prise en compte de certaines recommandations de l'évaluation finale du PARPP** portant notamment sur : le recrutement d'une expertise en suivi-évaluation au sein de l'équipe de coordination du Projet (la présence d'une telle ressource aurait sans doute eu des effets positifs sur la conception et le suivi des indicateurs de changements induits par le PARDS) ; l'implication des mairies dans les réunions préparatoires à la conception et la mise en œuvre du PARDS (ce qui aurait pu déboucher sur la complémentarité entre les CCE et les CCS : Comités Communaux de Sécurité) ; la prise en compte de la maintenance et de l'entretien dans le processus de renforcement des capacités, notamment les services de maintenance des véhicules et du matériel informatique et de communication vis-à-vis de laquelle l'Etat de Côte d'Ivoire avait été invité à prendre l'engagement d'assurer cette maintenance à travers un Mémoire d'Entente qui n'a malheureusement pas vu le jour.

- L'évaluation a également pu noter : i) l'imprécision des rôles et responsabilités des instances de gouvernance et de supervision, source potentielle de conflit de compétence, ainsi que leur faible fonctionnalité (Comité de Pilotage et Comité Technique), ii) l'absence d'un dispositif de suivi des risques aux fins d'évaluation de l'efficacité des mesures prises en vue de leur mitigation, et iii) une planification peu rigoureuse des activités, se traduisant dans la mise en œuvre par des calendriers d'exécution des réhabilitations des commissariats de police non maîtrisés et des reports successifs de l'échéance de clôture du Projet.

38. *En tout état de cause, le contexte peu favorable qui a précédé la conception du PARDS peut justifier les nombreux ajustements qui se sont avérés nécessaires pour assurer la continuité de sa mise en œuvre. Cela dit, les circonstances exceptionnelles et les contraintes exogènes apparues à la mise en œuvre du PARDS ne pourraient à elles seules justifier toutes les limites constatées, notamment celles qui relèvent de l'imprécision des rôles et responsabilités de ses instances de gouvernance et de supervision, de la taille inappropriée de l'équipe du Projet ou encore du faible niveau d'anticipation du risque de dérapage des échéanciers de mise en œuvre des activités liées aux acquisitions ou à la réhabilitation des services de police.*

3.2.3. EFFICACITE DU PARDS : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6. A la date de clôture du PARDS, il semble établi que les perspectives d'atteinte de son Objectif de Développement sont certaines si l'on tient compte du niveau d'atteinte de ses objectifs spécifiques. Cela peut se mesurer par le niveau d'achèvement des produits escomptés de sa mise en œuvre. En effet, le taux moyen d'achèvement de l'ensemble des produits escomptés de ce projet s'est établi à 94.50%, ce qui confirme l'existence d'un potentiel de consolidation de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire à travers une démultiplication des actions menées dans le cadre des projets PARPP et PARDS. L'évaluation considère que les changements souhaités dans ce domaine sont désormais accessibles grâce à la disponibilité des outils développés, qui cependant ont besoin d'être renforcés et modélisés. C'est l'une des raisons principales qui justifie la recommandation pour la poursuite de la consolidation des CCE, notamment à travers des actions de formation.

39. Le PRODOC a prescrit à l'équipe de projet que les résultats attendus du PARDS devaient correspondre au niveau de qualité requis et tenir compte des contraintes de temps et de coût.

40. En dépit des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PARDS, l'évolution du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques assignés aux différentes composantes de ce projet et d'obtention des résultats escomptés de sa mise en œuvre est apparue globalement satisfaisante d'un point de vue quantitatif. En effet, le taux moyen d'achèvement de l'ensemble des résultats escomptés s'est établi à 94.50%.

41. Pour le Résultat 1 : Un cadre permanent de dialogue est mis en place entre police et populations

- les trois indicateurs de mesure du niveau d'atteinte de ce résultat présentent un taux de progression moyen de 123.71%.

Nombre d'ateliers conjoints police-populations réalisés (BL : 0; Cible : 34, Réalisé : 42, soit, 123.52%).

Nombre de rencontres publiques conjointes organisées entre la police et les populations (BL : 7; Cible : 130, Réalisé 127, soit 97.62%).

Nombre moyen de réunions trimestrielles par Comité Consultatif d'Ethique (BL : 0; Cible : 2, Réalisé : 3, soit 150%).

42. Pour le Résultat 2 : Les capacités de la police nationale sont renforcées pour conduire la stratégie de formation continue

- les trois indicateurs de mesure du niveau d'atteinte du Résultat 2 présentent un taux de progression moyen de 94.29%

Nombre de formateurs formés (BL : 0; Cible : 225 ; Réalisé : 208, soit 94.44%).

Nombre de structures de police (commissariats, districts et préfectures) dont les agents sont informés, sensibilisés et équipés à la prévention de l'Ebola (BL 39; Cible 139, Réalisé 140, soit, 100.71%).

Nombre de Directeurs centraux, et Chefs de services et agents de police formés à la citoyenneté et paix (BL : 00; Cible : 750, Réalisé : 673, soit 89,73%).

43. S'agissant du Résultat 3 : 20 Commissariats de sécurité publique, 10 districts et 12 préfectures de police sont mis aux normes en équipements et matériels pour mieux exercer leurs fonctions en matière d'assistance aux populations

- les deux indicateurs de mesure du niveau d'atteinte du Résultat 3 présentent un taux de progression moyen de 107,5%

Nombre de procédures traitées par semaine (BL: 3; cible : 10, Réalisé 9, soit 90%).

Délais d'intervention des services de police (BL : 60 mn; Cible: 15 mn, Réalisé 12 mn, soit 125%).

44. Pour le Résultat 4 : la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables, est renforcée dans 20 commissariats de police

- les deux indicateurs de mesure du niveau d'atteinte du Résultat 4 présentent un taux de progression moyen de 82,5%

Nombre de commissariats de sécurité publique disposant de Gender Desk (BL 00; Cible: 20, Réalisé 13, soit 65%).
 Nombre de commissariats dont au moins 2 agents sont formés à la gestion des Gender Desk BL 00; Cible: 20, Réalisé : 20, soit 100%.

45. Pour le Résultat 5 : La composante police de la RSS dispose d'un plan opérationnel intégrant des situations de référence et indicateurs de mesures de la performance policière

- les deux indicateurs de mesure du niveau d'atteinte du Résultat 4 présentent un taux de progression moyen de 50%%

Analyse situationnelle réalisée et indicateurs de performance mis à jour (BL: 0; Cible 1, Réalisé : 1, soit 100%).

Plan opérationnel RSS élaboré et validé BL: 0; cible 1, Réalisé 0, soit 0%.

46. D'un point de vue qualitatif, le niveau de progression des indicateurs a été apprécié sur la base de la fiabilité et de l'objectivité des données présentées dans le cadre des résultats. L'évaluation rend compte de son appréciation à travers les observations présentées dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Examen de la fiabilité et de l'objectivité du niveau de progression des indicateurs du PARDS

Indicateurs	Cible à atteindre en 2017	Niveau d'atteinte de la cible	Taux de Progression %	Observations
Renforcement du dialogue socio sécuritaire : Taux moyen d'achèvement du Résultat 1 : 123.71%				
Nombre d'ateliers conjoints police-populations réalisés	34	42	123,52%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable. Données recoupées sur la base de l'exploitation des rapports d'activités
Nombre de rencontres publiques conjointes organisées entre la police et les populations	130	127	97,62%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Même raisonnement que pour l'indicateur précédent
Nombre moyen de réunions trimestrielles par Comité Consultatif d'Ethique	2	3	150%	Niveau d'atteinte de cet indicateur non objectivement vérifiable. Indicateur renseigné sur une base déclarative des commissariats de Police. Le Projet ne reçoit pas les comptes rendus des réunions des CCE de manière systématique
Renforcement du professionnalisme des policiers à travers la formation continue Taux moyen d'achèvement du Résultat 2 : 94.29%				
Nombre de formateurs formés	225	208	94,44%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Données recoupées sur la base de l'exploitation des rapports d'activités
Nombre de structures de police (commissariats, districts et préfectures) dont les agents sont	139	140	107.71%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Données recoupées sur la base de l'exploitation des rapports d'activités

Indicateurs	Cible à atteindre en 2017	Niveau d'atteinte de la cible	Taux de Progression %	Observations
<i>informés, sensibilisés et équipés à la prévention de l'Ebola</i>				
<i>Nombre de Directeurs centraux, et Chefs de services et agents de police formés à la citoyenneté et paix</i>	750	673	89.73%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Données recoupées sur la base de l'exploitation des rapports d'activités
Renforcement de la fonctionnalité des services de police Taux moyen d'achèvement du Résultat 3 : 107,5%				
<i>Nombre de procédures traitées par semaine</i>	10	9	90%	Niveau d'atteinte de cet indicateur non objectivement vérifiable Indicateur renseigné sur une base déclarative des commissariats de Police. Le Projet ne reçoit pas les comptes rendus des réunions des CCE de manière systématique
<i>Délais d'intervention des services de police</i>	15	12	125%	Niveau d'atteinte de cet indicateur non objectivement vérifiable Indicateur renseigné sur une base déclarative des commissariats de Police. Le Projet ne reçoit pas les comptes rendus des réunions des CCE de manière systématique
Prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables Taux d'achèvement moyen du Résultat 4 : 82,5%				
<i>Nombre de commissariats de sécurité publique disposant de Gender Desk</i>	20	13	65%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Données recoupées sur la base de l'exploitation des rapports d'activités
<i>Nombre de commissariats dont au moins 2 agents sont formés à la gestion des Gender Desk</i>	20	20	100%	Niveau d'atteinte de cet indicateur non objectivement vérifiable En l'absence d'une cartographie des agents formés à la gestion des Gender Desk, cet indicateur est renseigné sur la base des déclarations des commissariats sans aucune possibilité de vérification des effectifs sur le terrain
Appui à la RSS Taux moyen d'achèvement du Résultat 5 : 50%				
<i>Analyse situationnelle réalisée et indicateurs de performance mis à jour</i>	1	1	100%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Existence d'un rapport de l'étude de base sur les indicateurs de police
<i>Plan opérationnel RSS élaboré et validé</i>	1	0	0%	Niveau d'atteinte de cet indicateur objectivement vérifiable Les activités relatives à cet indicateur n'ont pas été réalisées

47. **La bonne qualité des travaux de réhabilitation a été retenue par le PRODOC comme l'un des facteurs d'appréciation de l'efficacité du PARDS.** De manière générale, la perception des résultats atteints par le PARDS est globalement positive, autant chez les bénéficiaires directs de ses actions, que dans la communauté en général. Les ouvrages réalisés dans le cadre de la première phase des travaux de réhabilitation présentaient un taux de malfaçons de 10.34% lors du premier contrôle de l'ingénieur du BNEDT (3 ouvrages sur 29). Ce taux a été ramené à 0% lors du contrôle effectué en mars 2017. Pour la deuxième phase des réhabilitations, les malfaçons représentaient 18.75% lors du contrôle effectué en décembre 2017 (6 ouvrages sur 32). Ce taux a été ramené à 6.25% en février 2018. **En tout état de cause, l'évaluation considère que la mobilisation du BNEDT pour assurer le contrôle des travaux de réhabilitation est une bonne pratique que le PNUD devrait systématiser pour l'exécution de tout projet similaire au PARDS. Nul doute que la mobilisation de cette entité dès la phase de planification des travaux aurait permis d'adopter des schémas de réalisation plus efficaces et épargné les coûts supplémentaires inhérents aux travaux de correction des malfaçons, ne fût-ce que ceux inhérents au suivi du contrôle des corrections des malfaçons qui est effectué par l'équipe de projet.**
48. Ceci étant, la persistance des malfaçons à toutes les phases des travaux de réhabilitation amène à s'interroger sur la qualité du suivi des chantiers, ainsi que sur le choix des prestataires sélectionnés pour la réalisation des travaux. **Pour la mission d'évaluation, la qualité requise pour les travaux de réhabilitation aurait pu être garantie en tous temps sous certaines conditions, notamment à travers : (i) un réel découplage du processus d'acquisition des biens et services entre la coordination du projet, la direction des opérations et le service des approvisionnements du PNUD, (ii) la mobilisation d'une équipe technique suffisante pour la planification et le suivi des travaux de réhabilitation, (iii) une organisation plus rationnelle de la gestion des chantiers ; etc.** Les échanges entre la mission et les différents acteurs impliqués révèlent que toutes ces conditions n'ont pas toujours été réunies en temps opportun pour assurer la fluidité nécessaire à une conduite efficace des travaux de réhabilitation.
49. **Concernant la lutte anti-racket, les rapports d'exécution du PARDS font référence à la production d'un plan d'action structuré autour de quatre (4) axes d'intervention (Sensibilisation et renforcement des capacités, Communication, Prévention et Répression). Dans le cadre de sa mise en œuvre, l'on y note : i) la validation du Guide d'audit des services de police au cours d'un séminaire tenu du 14 au 16 juin 2017 à l'Ecole Nationale de Police, ii) des recommandations en vue de la vulgarisation du Guide, pour une appropriation de ses principales dispositions par les services de police, et iii) la remise de deux (2) véhicules de type 4X4 pick up à l'IGSP en vue de renforcer le contrôle des actions des agents de police. La mission d'évaluation n'a pas obtenu d'informations relatives à l'exécution des autres actions du Plan, notamment l'organisation des ateliers de sensibilisation des acteurs intervenant dans la lutte contre le racket avec la HABG, l'installation des comités communaux de lutte contre le racket avec la DGDDL, et le renforcement de l'opérationnalité du centre d'écoute dédié à la dénonciation des faits de racket.**

3.2.4. EFFICIENCE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6. *Les deux contraintes majeures qui se sont soldées par les reports successifs de la date de clôture du PARDS représentent les principaux déterminants qui justifient la qualification attribuée à l'efficacité de la mise en œuvre de ce projet. Il s'agit d'une part des contraintes liées à la réhabilitation des bâtiments appartenant à des privés, et d'autre part, du faible niveau de fonctionnalité des instances de gouvernance du PARDS qui s'est caractérisé par l'allongement des délais de prise de décision.*

50. L'évaluation de l'efficacité du PARDS s'est appuyée sur l'examen d'un certain nombre de facteurs tels que : (i) le respect du calendrier d'exécution des activités ; (ii) la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii); l'efficacité du mécanisme de pilotage et de gestion adopté pour le projet ;(iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources ; (v) la qualité du suivi-évaluation ; (vi) les coûts de livraison du projet (lien entre les coûts encourus pour la livraison de chaque produit et le résultat obtenu à la clôture du projet) ; (vii) l'adéquation entre les ressources et les résultats obtenus ; (viii) la qualité de la supervision du projet, etc.
51. **Fondé sur la comparaison entre la durée prévisionnelle et la durée réelle d'exécution des activités**, l'examen du respect du calendrier d'exécution révèle que la durée de mise en œuvre du PARDS, initialement fixée à quinze (15) mois, a été successivement portée à vingt-cinq (25), puis trente (30) et trente-huit (38) mois. Un premier avenant intervenu en décembre 2014 avait pour effet de rallonger le délai de mise en œuvre du projet de 15 à 25 mois, ainsi que son budget de 1 500 000 à 5 500 000 euros, afin d'assurer la réhabilitation de 20 commissariats et 10 districts de police, ainsi que la mise à niveau de l'équipement de 12 préfectures de police selon les normes de fonctionnalité préalablement édictées par la DGPN. Deux autres avenants ont été approuvés en juillet 2016 et janvier 2017 pour prendre en compte les délais de mise en œuvre des opérations de réhabilitation qui se sont avérés particulièrement longs, essentiellement en raison des statuts différents des infrastructures à réhabiliter.
52. Pour plusieurs intervenants rencontrés, il faut voir dans cet allongement des délais de livraison des infrastructures le résultat de la longueur des procédures de passation des marchés. Alors que les délais de réalisation des travaux (deux mois pour les réhabilitations et quatre mois pour les constructions) ont été globalement respectés, le temps nécessaire à la sélection des entreprises chargées de la réalisation des travaux s'est avéré particulièrement long. En effet, sept mois se sont écoulés entre le lancement de la procédure de sélection (25 janvier 2016) et le démarrage de la première phase des travaux de construction (29 août 2016). Pour la deuxième phase, les travaux ont démarré le 6 avril 2017, soit près de six mois après l'ouverture des offres qui s'est tenue le 27 octobre 2016).

La longueur des procédures de passation des marchés et les retards observables dans la contractualisation des entreprises adjudicataires apparaissent comme la résultante de : i) l'absence d'une planification annuelle des achats, qui semblent avoir globalement fait l'objet d'une gestion des contingences ponctuelles ; ii) la lourdeur de certains processus au sein de l'Agence d'exécution du Projet, notamment à l'exigence, pour les projets importants, de se référer à d'autres instances du PNUD localisées à l'étranger ; et iii) l'immense défi inhérent à la mobilisation des différents intervenants (au sein du PNUD et du MEMIS) pour la validation des processus, les nombreuses approbations requises pour le lancement des travaux s'étant parfois transformés en goulots d'étranglement.

Trois étapes du processus de sélection et de contractualisation des entreprises adjudicataires illustrent les constats relatifs à la lourdeur des procédures : la transmission des cahiers de charge de tous les lots à la DGPN pour un état des lieux contradictoire avant le début des travaux de construction, la validation préalable des plans des commissariats par le Ministre, et la transmission par les entreprises des échantillons de leurs

équipements à l'Ingénieur pour approbation avant leur déploiement sur le terrain. **De l'avis de la mission, un recours plus régulier aux diligences du Comité Technique, dont une attribution consistait à veiller aux partenariats inter-organisationnels, aurait sans aucun doute contribué à réduire les délais de gestion des processus impliquant la non objection du MEMIS ou de la DGPN.**

53. La période de réalisation des travaux a également été rallongée du fait des faibles capacités de préfinancement de certaines entreprises adjudicataires. Sur ce point, et tenant compte des contraintes inhérentes aux processus de passation et de suivi des marchés, ainsi que de la perspective d'une phase subséquente du PARDS, la recommandation suivante est adressée au PNUD en tant qu'agence d'exécution du Projet : **Systematiser la procédure de consultation restreinte en tant que mode opératoire par excellence pour le recrutement des partenaires locaux. Dans ce sens, il s'avèrera utile d'actualiser de manière permanente, un répertoire de partenaires locaux dotés de capacités financières suffisantes et aptes à répondre à des sollicitations dans les délais les plus courts, ainsi qu'à se déployer sur le terrain avec promptitude du fait de leur assise financière.**
54. Une certaine opinion considère que la prorogation sans coût serait de nature à beaucoup plus impacter l'efficacité d'un projet plutôt que son efficience. Affirmer cela reviendrait à occulter les coûts directs et indirects de la ressource «temps» qui est l'une des plus rares et des plus onéreuses pour la mise en œuvre d'un projet. En effet, parce que l'échéancier de mise en œuvre des activités à réaliser dans un délai convenu aura dérapé, l'on va se retrouver à alourdir les charges administratives sur lesquelles on aurait pu réaliser des économies (loyers, salaires, frais de fonctionnement en tous genres, etc.) et de ce fait, à renchérir les coûts de livraison d'un produit donné ou d'un projet tout entier. C'est la raison principale pour laquelle tout dépassement de délai de mise en œuvre d'une activité induit une incidence directe, visible ou non, sur son coût, et de ce fait, doit être traité comme facteur d'influence sur son efficience. Dans le cas spécifique du PARDS, les reports successifs de sa clôture devraient être appréhendés en tenant compte des coûts additionnels encourus pendant les périodes supplémentaires. En d'autres termes, il s'agit d'admettre que les performances réalisées par le Projet ont été d'un niveau tel qu'il n'a pas été possible d'atteindre les objectifs poursuivis dans les délais impartis, ce qui a forcément réduit la possibilité du projet de réaliser des économies qui étaient accessibles si l'échéancier initial avait été respecté.
55. **S'agissant du statut des infrastructures à réhabiliter**, il est apparu que les bâtiments relevant de la propriété de l'Etat présentaient déjà des plans architecturaux relativement conformes aux normes de fonctionnalité établies, tandis que certains de ceux qui appartenaient à des particuliers nécessitaient des validations et autorisations préalables aux transformations structurelles requises pour leur réhabilitation. D'autres par contre, étaient dans un état de délabrement tel qu'il aurait été plus onéreux de les réhabiliter que de construire une nouvelle structure (cas d'Adiaké, Bouaflé et Korhogo). Sur ce point précis, les échanges entre les évaluateurs et plusieurs acteurs de mise en œuvre du PARDS révèlent que les exercices de validation de pièces techniques et d'obtention des autorisations requises pour la réhabilitation des bâtiments privés ont donné lieu à plusieurs concertations, réunions et séances de travail, et ont parfois imposé des itinéraires administratifs relativement longs.
56. Tout cela a eu pour conséquence, non seulement de rallonger les délais de mise en œuvre, mais aussi d'accroître les dégradations des bâtiments déjà estimées et d'engendrer par la suite des coûts supplémentaires de travaux. La mission d'évaluation considère que de telles contraintes auraient amplement justifié la tenue d'une réunion extraordinaire du Comité de Pilotage qui aurait permis de statuer une fois pour toutes sur les contraintes susceptibles de rallonger indûment la durée des travaux de réhabilitation d'une part, et d'adopter une résolution formelle sur la réhabilitation ou non des bâtiments appartenant à des privés.

57. La solution de contournement qui a consisté à scinder les travaux de réhabilitation en deux groupes ne semble pas avoir donné de meilleurs résultats puisque des travaux de correction de certaines malfaçons se poursuivaient encore sur plusieurs sites au moment du passage de l'équipe d'évaluation sur le terrain. Vraisemblablement, le retard observé pour la remise officielle au Gouvernement de la Côte d'Ivoire des bâtiments réhabilités ou construits pourrait être lié, entre autres, à la fin des corrections à apporter aux malfaçons apparues sur certains sites, ainsi qu'à la difficulté d'harmoniser les agendas des personnalités concernées par la réception officielle des bâtiments réhabilités.
58. *Pour la mission d'évaluation, l'option de réhabiliter les bâtiments privés abritant les services de police apparaît comme l'unique alternative qui s'imposait aux autorités de la Côte d'Ivoire, dans un contexte de sortie de crise où la majorité des infrastructures de la police avaient été vandalisées et nécessitaient des réhabilitations urgentes pour restaurer l'image et l'autorité de ce corps. A cet égard, un témoignage recueilli à Bouaké révèle que le commissariat du 4^{ème} arrondissement de cette ville était dans un tel état de délabrement que les habitants de sa circonscription territoriale l'avaient surnommé «Commissariat de Tampy», et préféraient solliciter les services du commissariat du 5^{ème} arrondissement qui reflétait une image d'une meilleure fonctionnalité. Ce n'est qu'après les travaux de réhabilitation que le public a admis que le 4^{ème} arrondissement était redevenu «un vrai commissariat» et depuis lors, on observe une augmentation des sollicitations venant des usagers. Au-delà de l'urgence, il convient de souligner la situation particulière de la Côte d'Ivoire qui se caractérise par la rareté des terrains appartenant à l'Etat, ainsi que par l'exiguïté de son parc immobilier, ce qui se traduit par une forte localisation des services publics dans des bâtiments appartenant à des privés.*
59. *En ce qui concerne le décaissement des ressources, le rapport financier produit au 30 juin 2017, c'est-à-dire trois mois avant la clôture du PARDS révèle que le cumul des dépenses effectuées s'établit à cinq millions sept mille cinq cent cinquante-cinq euros (5 007 555), ce qui correspond à un taux de décaissement de 91,05% avant la clôture définitive des livres comptables. La totalité des fonds correspondant au budget alloué au projet par l'Union Européenne a été transférée au Projet. De la substance des échanges entre l'équipe d'évaluation et celle du projet, on peut anticiper que le taux d'absorption des ressources pourrait être porté à 100% lorsque la totalité des engagements financiers en cours auront été apurés. Cette capacité d'absorption des ressources par le projet est un indicateur de performance à mettre au crédit de l'efficacité et de l'efficience.*
60. **Sur le partage des coûts**, la mission d'évaluation tient à souligner la contribution de la République de Côte d'Ivoire au financement du PARDS à travers la mise à disposition d'un espace de travail doté des commodités nécessaires qui sert de bureau à l'équipe de projet. Dans le même ordre d'idées, la recherche de l'efficacité du PARDS se traduit par la rationalisation des ressources humaines. Celle-ci est concrétisée à travers des synergies et complémentarité avec d'autres initiatives en portefeuille, notamment avec le projet d'appui au renforcement des capacités en cours de mise en œuvre qui a bénéficié d'un financement de la JICA. La même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre des projets relatifs au secteur de la sécurité exécutés directement par le PNUD, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre différentes initiatives. Cette équipe appuie le personnel du PNUD composé du Conseiller au Programme, de l'Analyste au Programme, ainsi que de l'Assistante au Programme qui eux, ne sont pas rémunérés directement par le projet et font partie des coûts indirects.
- Elle vient également en appui aux points focaux du MEMIS/DGPN qui non plus, ne sont pas rémunérés directement dans le cadre du projet pour leurs prestations, mais reçoivent toutefois des allocations

journalières de subsistance en cas de missions hors d'Abidjan effectuées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Toutes ces contributions participent de la concrétisation de la stratégie de partenariat.

61. **Pour avoir atteint un taux d'achèvement global supérieur à 100%**, et tenant compte de la mise à la disposition du Projet, en temps opportun, des ressources requises pour la mise en œuvre des activités, ainsi que de tous les apports de l'ensemble des parties prenantes, on peut considérer que l'efficacité du PARDS a été renforcée par tous ces apports, et que le projet a eu accès en tous temps, aux ressources matérielles et financières nécessaires pour son exécution. ***Ceci dit, l'évaluation considère que la taille de l'équipe n'était pas en adéquation avec la charge de travail. L'absence d'un expert en suivi-évaluation et la présence d'un seul ingénieur de génie civil en charge du suivi de quarante chantiers de travaux de réhabilitation répartis sur toute l'étendue du territoire de la République de Côte d'Ivoire sont apparues comme autant de limites dont les effets sur la collecte des données pour le suivi des indicateurs, la production des rapports périodiques et le suivi efficace des travaux de réhabilitation ont constitué le talon d'Achille pour le PARDS.***
62. **La ventilation budgétaire du PARDS illustre la prise en compte dès sa phase conceptuelle de la volonté de ses initiateurs d'atteindre les objectifs poursuivis au moindre coût.** Evalué à 5 500 000 €, ce budget a été réparti entre : (i) les coûts directs des activités évalués à 4 696 750 €, soit 85,40% du coût total du Projet, et (ii) les dépenses de fonctionnement estimées à 803 250 €, comprenant la prise en charge des ressources humaines, charges de fonctionnement, missions de suivi, coût de l'évaluation finale et de l'audit, prestations pour l'organisation des cérémonies, prestations pour diverses impressions et production de gadgets, provision pour imprévus, frais d'administration et gestion du projet. Les ratios obtenus suite à cette ventilation des coûts se compare de manière avantageuse aux normes et standards en usage au sein des institutions de financement telles que la Banque Mondiale et/ou la Banque Africaine de Développement qui financent des projets présentant des coûts de gestion de l'ordre de 20% des budgets approuvés.
63. Au regard des dispositions contenues dans le PRODOC, l'efficacité du PARDS basée sur l'évaluation des mécanismes de pilotage et de supervision du PARDS devrait être appréciée à l'aune du respect de la tenue des réunions statutaires d'une part, et de l'incidence des décisions prises pour l'atteinte des résultats escomptés, d'autre part.
64. Dans son rôle d'instance d'orientation stratégique et de décision sur la gestion, le suivi et le contrôle des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés du PARDS, le Comité de Pilotage devait se réunir trois fois (3) : au début, à mi-parcours et à la clôture du projet. La première réunion de ce Comité s'est tenue le 16 mai 2014 pour examiner le document de Projet. L'absence d'un compte rendu laisse planer le doute sur l'effectivité de celle qui aurait dû se tenir à mi-parcours. La fonctionnalité du Comité de Technique n'a pas été meilleure si l'on en juge par le nombre de comptes rendus mis à la disposition de la mission d'évaluation. Ces comptes rendus révèlent que ce Comité se serait réuni 02 (deux) fois au cours des 38 (trente-huit) mois, en lieu et place d'une cadence d'une réunion tous les deux mois.
65. La mission d'évaluation considère qu'au regard de l'exposition du PARDS aux aléas de l'évolution d'un contexte politique et sécuritaire très volatile comme celui de la sortie de crise en Côte d'Ivoire, un encadrement plus rapproché des instances de gouvernance et de supervision de ce Projet aurait probablement pu servir d'amortisseur aux influences des chocs exogènes qui ont impacté sa mise en œuvre.
66. La nécessité de limiter les coûts de fonctionnement inhérents à la superposition d'un Comité de Pilotage et d'un Comité Technique, tous deux basés à Abidjan, amène à s'interroger sur le bien-fondé du maintien de ces deux instances dont les représentants, issus des mêmes services publics et organismes partenaires, étaient

investis de pouvoirs plus ou moins identiques. De l'avis de la mission d'évaluation, la logique du renforcement de l'efficacité du système de gouvernance du PARDS qui semble avoir prévalu à travers la priorité accordée au Comité de Technique pour le suivi de sa mise en œuvre semble avoir été bridée par un manque de promptitude du Comité de Pilotage à transformer en directives et/ou décisions concrètes, claires et précises, les recommandations que le Comité Technique aurait dû lui soumettre sur une base régulière. **Le faible niveau de la fonctionnalité du Comité de Pilotage traduirait un déficit de leadership qui peut être caractérisé par des processus décisionnels très longs ayant abouti à plusieurs avenants de prolongation d'échéance du projet. A titre d'illustration, l'absence d'une résolution formelle autorisant la réhabilitation des services de police logés dans les bâtiments privés apparaît comme une manifestation de ce faible leadership.**

67. S'agissant de la communication et de la visibilité, l'évaluation considère que la dimension de promotion du PARDS et de communication sur ses actions constituait l'un des principaux maillons du projet qu'il a fallu renforcer, dans la perspective d'une meilleure coordination entre les acteurs, ainsi que d'une garantie d'adhésion des cibles visées à ses objectifs. C'est à travers une communication bien structurée et efficace que le PARDS devrait être perçu comme une opportunité pour la stabilisation et la sécurité au sein des communautés de la RCI. Il s'agissait à cet effet, d'ouvrir de réelles perspectives de cohésion sociale à travers la promotion du dialogue sur le «vivre ensemble» et le rétablissement de la confiance entre police et population.
68. **Le passage de l'équipe d'évaluation sur le terrain a révélé que les résultats des efforts menés dans ce sens restent assez mitigés.** En effet, très peu de personnes rencontrées, même au sein des commissariats ayant bénéficié des appuis du PARDS avaient une connaissance suffisante des objectifs et résultats escomptés de ce projet. Pour la plupart, les autorités administratives et coutumières rencontrées (Préfets, Maires, chefs de villages) ont déclaré n'avoir jamais entendu parler du PARDS. Même au sein des CCE, le PARDS était associé à un souvenir assez lointain et fugace des forums et ateliers qui ont été organisés dans ces localités. Les personnes interrogées ont estimé que ces forums ont allumé une flamme dans la communication population-police qui a besoin d'être entretenue. **En tout état de cause, la mission d'évaluation retient des déclarations recueillies sur ce sujet que les actions de communication essentiellement portées par l'équipe du projet en direction de la police en tant que cible prioritaire du PARDS ont eu une résonance assez limitée dans le milieu. L'implication des acteurs de proximité (organisations de la société civile, radios communautaires, communes, etc.) à la diffusion des messages destinés aux communautés apparaissait comme la voie royale de transmission des messages pour une mobilisation communautaire plus efficiente et l'assurance de la continuité des actions engagées après la clôture du projet.**
69. L'efficacité de l'utilisation des ressources évalue l'exécution physique (basée sur les produits livrés ou résultats obtenus) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase de clôture. Le taux de réalisation physique des résultats, calculé en termes de taux d'achèvement de chacun des cinq résultats ciblés par le Projet, est comparé aux dépenses effectuées à la date de clôture. La notation de l'efficacité de l'utilisation des ressources résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des résultats et le taux d'engagement. Le taux de réalisation physique s'obtient en calculant la médiane du taux de réalisation physique des résultats du projet. Pour le cas du PARDS, le taux de réalisation physique des différents résultats du projet obtenu sur la base de la valeur médiane du niveau de progression des indicateurs du cadre de résultats s'établit à 107.5% au 30 Juin 2017. **Tenant compte des données financières qui indiquent que le niveau de consommation des ressources financières du projet au 30 Juin 2017**

s'établit à 91.05% du budget disponible, le calcul du ratio du taux de réalisation physique des résultats sur le taux d'engagement (107.5/91.05) est ≥ 1 soit 1,18, ce qui correspond à une utilisation efficiente des ressources allouées au projet.

70. Telle qu'elle a été définie dans le PRODOC, la stratégie de suivi-évaluation du PARDS était essentiellement basée sur la réalisation d'une situation de référence pour établir les indicateurs de suivi du projet ; la production tous les deux mois d'une fiche projet mise à jour, la production de rapports d'avancement ; la réalisation de missions conjointes des membres du comité technique en vue de constater les avancées du projet et apporter des mesures correctrices le cas échéant ; la production d'un rapport intérimaire technique et financier ; la production d'un rapport d'avancement technique ; la production d'un rapport de fin de projet, etc..
71. Parallèlement à cette disposition, le suivi des travaux de réhabilitation a été effectué à travers des rapports périodiques des prestataires appuyés par des photos ; le suivi téléphonique de l'ingénieur ; les visites de terrain effectuées par l'ingénieur ; le suivi des prestataires par les bénéficiaires ; la validation de la qualité des ouvrages par le BNEDT.
72. *L'évaluation considère que la mobilisation du BNEDT pour assurer le contrôle des travaux de réhabilitation est une bonne pratique que le PNUD doit systématiser pour l'exécution de tout projet similaire au PARDS. Nul doute que la mobilisation de cette entité dès la phase de planification des travaux aurait permis d'adopter des schémas de réalisation plus efficaces et épargner les coûts supplémentaires inhérents aux travaux de correction des malfaçons.*
73. Quant au suivi des chantiers effectué par l'ingénieur, l'expérience semble avoir démontré les limites de l'option qui a consisté à mobiliser un seul ingénieur de génie civil, du reste basé à Abidjan pour assurer le suivi à distance des chantiers disséminés à travers la République de Côte d'Ivoire. L'évaluation considère que l'efficacité et l'efficience de la conduite des chantiers auraient été rehaussées par le recrutement de deux contractuels qui auraient reçu un mandat précis, adossé sur des échéances et des résultats mesurables. Une telle option aurait permis d'assurer un contrôle de proximité pouvant permettre d'anticiper et/ou de corriger toutes les malfaçons en temps réel.

3.2.5. DURABILITE : SATISFAISANTE avec un score de 5/6. *Si l'évaluation ne devait se baser que sur un seul élément pour statuer sur la durabilité des effets du PARDS, elle affirmerait sans aucune hésitation qu'en dépit de leur fragilité, les CCE qui sont reconnus dans leurs milieux respectifs comme un succès éclatant et un puissant levier catalytique de cohésion sociale présentent les meilleures garanties de pérennisation et à ce titre doivent être préservés et appuyés en vue de leur consolidation partout où ils sont installés. De ce fait, l'évaluation considère la perspective de durabilité des effets du PARDS à la fois certaine et satisfaisante, mais encore fragile.*

74. Evaluer la durabilité du PARDS consiste à répondre aux questions d'évaluation qui visent à statuer entre autres, sur : (i) les décisions et mesures prises par les partenaires d'exécution du projet pour assurer la soutenabilité de ses effets ; (ii) la disponibilité des capacités techniques et financières, ainsi que d'un leadership pouvant permettre aux institutions partenaires de continuer à travailler avec le Projet, d'assurer sa montée en puissance ou de faire perdurer les acquis ; (iii) le niveau d'appropriation des partenaires institutionnels et autorités politico-administratives pour assurer le suivi et la consolidation des acquis obtenus ; (iv) l'existence de mécanismes pouvant permettre aux communautés de soulever des inquiétudes concernant les droits de l'homme dans le cadre du projet ; (v) les facteurs de succès, bonnes pratiques et leçons apprises du projet.

Aux questions de savoir si les partenaires d'exécution du PARDS ont pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la pérennité et la soutenabilité de ses effets, ou s'ils disposent de capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages acquis au-delà de son échéance, la mission d'évaluation répond en s'appuyant sur plusieurs faits.

75. Au plan conceptuel, le premier élément de réponse à ce questionnement se trouve dans l'alignement du PARDS aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies par les PND 2012-2015 et 2016-2020, notamment en ce qui concerne la défense et la sécurité d'une part, ainsi que la paix et la cohésion sociale, d'autre part. A ce sujet, il convient de souligner le positionnement de la Communauté Internationale qui se tient aux côtés de la RCI depuis 2012, à travers plusieurs initiatives et avec des ressources conséquentes dont l'injection dans le milieu apporte une contribution aux mesures d'urgence prises pour un retour progressif à la stabilité et à la sécurité, ainsi qu'à la restauration de l'autorité de l'Etat et à la réconciliation nationale.

76. **Proposer des réponses aux besoins prioritaires de la police et des communautés** à travers une initiative de structuration de la cohésion sociale articulée autour : (i) du dialogue socio sécuritaire ; (ii) de l'amélioration du professionnalisme des policiers articulé autour d'un programme de formation continue ; (iii) du renforcement de la fonctionnalité des services de police en vue de l'amélioration de la qualité de services rendus aux usagers et l'amélioration de la confiance entre la police et les populations ; (iv) de la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes et groupes vulnérables en l'absence de violences basées sur le genre et le sexisme, (v) ainsi que de l'appui à la lutte contre le racket et la corruption, **ne pouvait avoir qu'une résonance très favorable dans le milieu, et susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes,** tel que cela a été observé au sein de la communauté.

77. En ce qui concerne l'alignement aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires, l'évaluation note que l'approche pilote ayant précédé le passage à l'échelle qui a impliqué 118 commissariats de police, 12 préfectures et 10 districts de police de la Côte d'Ivoire procède effectivement de la volonté d'alignement de cette initiative aux besoins prioritaires des bénéficiaires. Le premier élément de concrétisation de cet alignement est reflété dans la structuration du dispositif institutionnel du projet dont les organes d'orientation, de décision, de supervision et d'exécution étaient animés par des représentants des partenaires techniques et financiers, du Gouvernement, et de la société civile. Ces espaces ont été mis en place pour répondre aux besoins d'un dialogue construit entre la police et les populations autour de la sécurité et de la prévention de la violence liée au genre.

78. L'évaluation considère que les dispositions prises par le PNUD pour assurer l'alignement des interventions du PARDS sur les priorités des bénéficiaires relèvent de bonnes pratiques qu'il conviendrait de systématiser et surtout de reconduire dans l'éventualité d'une phase subséquente qui succéderait à celle qui vient de s'achever.

79. Rendu au terme de la mise en œuvre du PARDS, la mission d'évaluation considère également que le temps est venu pour les autorités nationales de faire preuve d'un leadership et d'une appropriation conséquente des résultats de ce Projet. Cela passe par des mesures de protection et de sécurisation des équipements acquis et des infrastructures réhabilitées, ainsi que par la mise en place de mécanismes d'entretien préventif et de maintenance du matériel roulant et bâtiments qui abritent les services de police.

80. S'agissant de la protection et de la sécurisation des équipements et infrastructures, la mission note avec regret l'incident survenu au Commissariat du 1^{er} Arrondissement de Bouaké récemment réhabilité par les fonds du Projet PARDS, et qui a été mitraillé à la suite d'un affrontement armé. Dans le même ordre d'idées, il a été noté que le véhicule alloué au Préfet de la préfecture de police de Yamoussoukro a pris feu et à ce jour, est totalement hors d'usage. Aucune action ne semble avoir été prise pour sa réparation ou son remplacement.

81. Quant à la protection des investissements consentis pour la réhabilitation des infrastructures, il est également apparu important de souligner trois cas relevés à Daloa et à Bouaké.

- A Daloa, le commissariat du 2^{ème} Arrondissement qui vient d'être réhabilité doit faire face à une action du propriétaire qui réclame la libération de son bâtiment, et à cet effet a adressé une mise en demeure audit commissariat par un exploit d'un huissier de justice. Nul doute que l'action se poursuivra devant les tribunaux si le local querellé n'est pas libéré à la suite de cette mise en demeure.
- A Bouaké, le propriétaire du bâtiment qui abrite le district de police souhaite également que son bâtiment soit libéré. Dans la même ville, le commissariat du 3^{ème} arrondissement fait face à une difficulté d'une autre nature. Le propriétaire de ce bâtiment qui n'a jamais perçu de loyer depuis son occupation par la police en 1982 doit répondre aux commandements de l'administration fiscale qui lui exige le paiement des impôts sur des revenus locatifs jamais encaissés. **Pour ce cas précis, l'évaluation recommande aux autorités de la police d'appuyer ce propriétaire dans la négociation à entreprendre avec l'administration fiscale pour une compensation entre les loyers dus et les impôts à payer.**

- S'agissant de l'ensemble des réhabilitations effectuées dans les bâtiments privés, la mission recommande au MEMIS d'initier une négociation avec tous les propriétaires desdits bâtiments pour convenir d'un délai de grâce pour leur occupation. Ce délai de grâce devrait être corrélé à l'apurement des arriérés des loyers dus, et au paiement régulier des loyers à venir.
- **En guise de leçon apprise de la situation actuelle, l'évaluation retient pour l'avenir, que toute réhabilitation avec les fonds publics, d'un bâtiment privé abritant un service public, devrait être encadrée par un protocole d'entente qui détermine les engagements réciproques des parties (propriétaire et service public locataire de l'immeuble).**

82. Quant à l'entretien préventif et à la maintenance des équipements et matériels roulants acquis, l'évaluation recommande l'accélération de la mise en œuvre par les autorités de police des dispositions prévues dans la loi de programmation en termes de déconcentration du système d'entretien des véhicules de la police à travers la création de garages et des soutes d'approvisionnement en carburant au niveau des préfectures de police, ainsi que le renforcement de l'opérationnalité des services de police par des dotations budgétaires conséquentes.

83. Une autre piste envisageable pour le renforcement de la cohésion sociale au niveau local consisterait à organiser des campagnes de sensibilisation sur l'engagement citoyen et à promouvoir une meilleure intégration sociale de la police dans son environnement de travail. Cela pourrait prendre la forme de journées de travaux communautaires et/ou d'investissement humain au cours desquelles la police et la population se mettraient ensemble pour curer des caniveaux, boucher les nids de poules, réparer des tronçons de route, etc. La participation de la police à des événements sociaux tels que les manifestations sportives, mariages, baptêmes, décès, représente autant d'occasions supplémentaires de rapprochement avec la population, dans l'optique de briser le mur de méfiance qui les sépare.

84. **En définitive, la soutenabilité des effets induits de la mise en œuvre du PARDS devrait aussi être appréhendée en termes de défis à relever, dont les plus immédiats portent sur :**

- ➔ la fonctionnalité des CCE, la valorisation de leurs actions et la dimension partenariale à entretenir entre la police et les relais communautaires membres des CCE ;
- ➔ une meilleure synergie d'action entre les CCE et les initiatives similaires d'appui au renforcement du dialogue socio sécuritaire ;
- ➔ une meilleure internalisation par la police des objectifs visés par le PARDS ;
- ➔ le maintien des appuis de la communauté internationale au soutien de la consolidation du dialogue socio sécuritaire ;
- ➔ le lien de cause à effet, entre la mise aux normes des services de police et l'amélioration des indicateurs criminels ;
- ➔ le renforcement de l'efficacité de la lutte contre les VBG ;
la priorité accordée à la lutte contre le racket et la corruption.

3.2.6. IMPACT : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6. Sur la base des changements ou signes précoces de changement apportés au niveau de son environnement et de ses cibles, le PARDS apparaît comme un projet porteur d'un impact potentiel inattendu qui s'est concrétisé au-delà des attentes les plus réalistes, compte tenu, d'une part, des aléas et des contraintes qui ont émaillé sa mise en œuvre, et d'autre part, du caractère d'urgence reconnu à cette initiative dont les attentes auraient pu se limiter au niveau des produits. La fragilité des changements obtenus justifie le score attribué à ce critère, en même temps qu'elle milite en faveur de la poursuite des actions engagées en vue de leur consolidation.

85. Partout où elle est passée, la mission d'évaluation a noté que la police et les populations se parlent sur une base régulière depuis la mise en place des CCE en 2014. Il s'agit là d'une avancée remarquable si l'on se réfère à la méfiance qui a caractérisé leurs relations tout au long des crises qui ont marqué l'histoire récente de la Côte d'Ivoire. Au-delà du caractère formel de leurs rencontres mensuelles, la police et les représentants des CCE rencontrés affirment que la collaboration qui s'est établie entre eux se traduit partout par un recul de la délinquance, voire de la criminalité. Des témoignages recueillis à cet égard indiquent entre autres que c'est l'action convergente de la police et des populations à travers les CCE qui a permis : (i) d'identifier et de démanteler les « fumoirs » dans la ville de Daloa ; (ii) d'atténuer la méfiance des populations de Séguéla vis-à-vis de la police grâce à la collaboration établie avec la jeunesse de cette localité ; (iii) de résorber de manière significative le phénomène de « coupeurs de routes » à Botro ; (iv) de renforcer l'efficacité de la lutte contre le phénomène de vol des motos à Yamoussoukro, etc. A Séguéla et Bouaké, les policiers sont allés plus loin dans leurs déclarations en affirmant que ce sont les CCE qui garantissent leur sécurité et leur survie dans ces localités.
86. A Botro, la résorption du phénomène de coupeurs de route a coïncidé avec la mise en place du CCE dont les membres (souvent victimes) ont pris le problème à bras le corps, ce qui a amené les coupeurs de route à abandonner la zone de compétence de Botro suite aux dénonciations. Avant ces dénonciations, les exactions des coupeurs de route étaient quotidiennes. Ceux-ci opéraient de jour comme de nuit, bien souvent à visages découverts. Quand ils arrivaient dans un village, ils obligeaient les habitants à les héberger et à les nourrir, puis procédaient à des exactions et repartaient avec leur butin sans être inquiétés. Face à cette situation et grâce à la collaboration de la population, la réponse de la police a été d'une efficacité telle que le phénomène a été totalement résorbé. Depuis lors, la police est de plus en plus sollicitée par les populations pour étendre sa zone de compétence hors des limites territoriales communales, c'est-à-dire en dehors de sa zone de compétence.
87. A Bouaké, après la mise en place des CCE, le dialogue permanent entre la police et les populations a permis de faire éclore une plateforme universitaire incluant les policiers, les personnels dirigeants et enseignants et les leaders syndicaux étudiants. Cette plateforme est devenue l'espace de dialogue au sein duquel sont débattus tous les problèmes communs, avec la participation de la police qui joue le rôle d'interface entre tous les acteurs.

88. Désormais, les problèmes qui se résolvait par la violence sont dénoués à l'intérieur de cette plateforme. Les policiers et leurs installations ne sont plus la cible des quelques poussées de fièvre estudiantines résiduelles qui se sont produites. Cette méthode est en train d'être capitalisée pour les milieux scolaires encore rétifs, où elle est en train de prendre forme : l'Inspecteur Général de l'Enseignement Secondaire y contribue.
89. Toujours à Bouaké, le dialogue socio sécuritaire a été rehaussé récemment par une demande que le syndicat des taxis-motos a adressée à la police pour obtenir une aide en vue de l'assainissement du milieu professionnel des motos-taxis. Des demandes similaires ont été enregistrées à Toumodi de la part du syndicat des transporteurs.
90. Les focus groups organisés à Daloa, Bouaké et Toumodi avec la participation des représentants des CCE ont donné lieu à des échanges qui ont mis en évidence l'effectivité et la vitalité du dialogue police-populations. Ces échanges étaient francs, parfois directs, mais davantage orientés dans le sens de la résolution des problèmes d'intérêt commun et beaucoup moins dans celui de la stigmatisation.
91. La mission d'évaluation a noté la capacité des membres du CCE à prendre la parole devant les policiers, et le ton apaisé de ces derniers à répondre aux interpellations dont ils font l'objet. Dans le même temps, il a été relevé que des efforts importants doivent être maintenus pour convaincre les populations de la nécessité de donner des informations à la police. Les réticences observées à cet égard semblent être liées à des facteurs d'ordre sociologique (la dénonciation d'un proche ne fait pas partie des coutumes), ainsi qu'au contexte de l'histoire récente faite de peur des représailles et de méfiance résiduelle à l'encontre de la police. Sur ce point précis, les populations souhaitent la mise en place d'un numéro vert pour des communications sous anonymat. En l'absence d'une telle disposition, les communications pourraient être effectuées à partir des cabines téléphoniques publiques en direction des numéros de téléphone mis à la disposition du public par les policiers dans les différents commissariats.
92. De l'avis du Préfet de Police de Bouaké et de ses collaborateurs, le PARDS a été exécuté dans un contexte d'un retour progressif à la légalité et à l'état de droit qui reste profondément marqué par quelques réminiscences de la méfiance qui a caractérisé les relations entre la police et les populations tout au long des décennies de crises. ***L'incivisme fiscal, et l'hostilité à l'égard de la police, notamment dans les zones qui représentaient l'épicentre de la rébellion tel que Bouaké, demeurent des défis à prendre en compte sur un long terme. Ceci étant, les acteurs consultés sont unanimes sur la dynamique convergente vers la restauration de la confiance.***
93. Nonobstant toutes ces difficultés, les changements escomptés au terme de la mise en œuvre du PARDS sont, pour la plupart, amorcés ou alors effectifs. Quel que soit le stade des avancées obtenues, ces changements demeurent fragiles puisqu'ils se sont construits autour de la livraison produits et non d'une contribution directe à l'atteinte des effets :
- **pour le renforcement du dialogue socio sécuritaire** : le cadre permanent de dialogue qu'il fallait mettre en place pour structurer le dialogue entre la police et les populations existe, mais le défi à relever à ce niveau semble se situer au niveau de la fonctionnalité de ce cadre de dialogue et des interactions entre ses acteurs ;

- **pour le renforcement du professionnalisme des policiers à travers la formation continue** : les changements de comportements escomptés du vaste programme de formation continue mis en œuvre au sein de la police de Côte d'Ivoire s'inscrivent dans la durée, ainsi que dans la capacité du MEMIS et de la DGPN à s'approprier et à mettre la stratégie de formation continue de la police en œuvre sur le long terme ;
- **pour le renforcement de la fonctionnalité des services de police** : les normes de fonctionnalité définies pour les préfectures, districts et commissariats de police reflètent une réelle volonté des autorités de ce corps à garantir une meilleure qualité de services à leurs usagers à différents niveaux. Cette initiative, prise en marge de la loi de programmation a certainement besoin d'être revisitée dans l'optique d'assurer sa cohérence avec les objectifs de développement définis dans le PND de Côte d'Ivoire ;
- **pour la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables** : les visites effectuées par la mission d'évaluation révèlent que les aménagements réalisés dans les commissariats réhabilités ou construits (violons compartimentés ou toilettes notamment...) ont réellement tenu compte des besoins différenciés des usagers de ces services. Là où des Gender Desk n'ont pas été construits, des espaces ont été aménagés pour assurer la prise en charge des survivantes des VBG de manière professionnelle et en toute confidentialité. La mission a par ailleurs noté la présence d'agents formés pour la prise en charge dans plusieurs commissariats. Cependant, l'élaboration d'une cartographie de l'ensemble des agents formés dans ce domaine devrait faciliter le déploiement des compétences à l'ensemble des commissariats de Côte d'Ivoire.
- **pour l'appui à la RSS** : le faible niveau de progression de la RSS dans son ensemble s'est avéré être un facteur limitant pour les actions qui avaient été prévues dans ce domaine pour le PARDS.

IV- PISTES D' ACTIONS SUR LES SUITES A DONNER AU PARDS ET RECOMMANDATIONS

4.1. Dialogue socio sécuritaire

94. *Le mérite incontestable et incontesté des CCE en tant qu'épine dorsale et résultat pérenne du dialogue police-population ne met pas cet outil à l'abri du risque de suspicion, voire d'essoufflement des acteurs de la communauté tel que cela a été perçu par les évaluateurs. Ce risque relève de raisons que l'on pourrait relier à **l'approche dirigiste et exclusive qui a caractérisé la création des CCE.***
95. *En effet, les CCE émanent d'une circulaire du DGPN en date du 08 Octobre 2013 qui a été adressée aux Directeurs Généraux Adjointes, Préfets de Police, Chefs de District de Police, Chefs de Service des Commissariats de Police, instituant les CCE dans les zones de compétence des Commissariats de Police. Pris unilatéralement par le DG de la police qui en a fixé tous les contours (composition, missions, mode de fonctionnement), l'on pourrait s'interroger sur la valeur intrinsèque d'un dialogue dont la totalité des leviers est concentrée entre les mains de la police qui en détermine le format, détient l'initiative des réunions et de leurs thèmes, rédige les comptes rendus qui sont adressés aux différents niveaux hiérarchiques de la police.*
96. *L'approche inclusive qui consistait à organiser une campagne de sensibilisation axée sur les missions et les objectifs de cette initiative avant sa création aurait permis de dissiper la suspicion qui est entretenue au sein d'une frange de la population à l'effet que les CCE sont avant tout un instrument de la police qui sert en priorité ses intérêts.*
97. ***L'inversion d'une telle suspicion passe inévitablement par un processus de formation qui inclurait tous les acteurs et animateurs des CCE et que les évaluateurs souhaiteraient voir inscrit dans l'ordre des actions urgentes à entreprendre. Une telle campagne devrait également ouvrir la sphère d'intervention des CCE au-delà du seul secteur de la police, pour inclure les secteurs de la défense, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la justice, des impôts, des communes, etc.***
98. *A l'occasion des visites de courtoisie rendues aux autorités des localités dans lesquelles elle a séjourné, la mission d'évaluation a pu se rendre compte de l'existence d'une collaboration latente que les corps constitués de ces localités auraient pu développer avec les CCE si elles avaient été approchées à cet effet. Les Préfets des Régions visitées estiment que les CCE pourraient être utilisés comme moyen de démultiplication des sujets d'intérêt national dont ils sont souvent porteurs ; les maires voient un intérêt dans les interactions avec les initiatives communales en matière de sécurité, tels les Comités Communaux de Sécurité ; les Procureurs trouvent en cet outil la capacité à garantir la représentativité des délinquants mineurs auprès des communautés, ce qui permettrait de laisser les cas de préventive en liberté, en attendant les audiences et désengorger les prisons. Cet outil pourrait également être utilisé par la Justice comme un moyen de recherche des délinquants en fuite, etc.*
99. ***La marginalisation des membres des CCE issus des communautés :** tel que cela a déjà été mentionné plus haut, l'initiative des réunions des CCE appartient aux Chefs de Service des Commissariats de Police, ainsi que celle de la rédaction du procès-verbal qui doit rendre compte des résolutions prises par les participants. La circulaire de création des CCE va plus loin en prescrivant aux Chefs de Service des Commissariats de Police de transmettre directement ledit procès-verbal au Préfet de Police hiérarchiquement compétent.*

100. Cette disposition est de nature à vider le dialogue à promouvoir à travers les CCE de toute sa substance dans la mesure où les membres de la communauté ne cosignent pas le PV et n'en reçoivent pas copie. Vu ainsi, il est fort probable que les CCE deviennent peu attractifs si les membres issus de la communauté sont cantonnés à un rôle de figuration. **C'est au regard de cette situation que l'évaluation recommande une inversion de la dynamique de la collaboration entre la police et les populations, pour passer d'une approche verticale et autoritaire à une approche horizontale et consensuelle.**
101. **L'approche horizontale et consensuelle recommandée consiste à :**
- i. partager le leadership au sein du CCE, en déterminant collégialement les thèmes des discussions pour prendre en compte les aspirations profondes des populations, au lieu de laisser cette initiative au Commissaire de police seul ;**
 - ii. garantir l'authenticité et l'uniformité du message porté après les réunions de CCE par les leaders d'opinion, membres à travers la co-signature des PV des réunions du CCE par les participants ;**
 - iii. favoriser la systématisation d'un compte rendu préalable aux réunions mensuelles pour faire l'état des restitutions dans les communautés des messages de la réunion précédente.**
102. Peut-être devrait-on rappeler à toutes fins utiles que la garantie d'assurer la sécurité et la protection des personnes et des biens relève avant tout de la responsabilité de la police. La communauté y participera si elle comprend les enjeux et si elle y voit un intérêt. C'est la raison fondamentale pour laquelle la formation des membres des CCE apparaît comme un axe de consolidation de cet instrument de dialogue socio sécuritaire.

4.2. Renforcement du professionnalisme des policiers à travers la formation continue

103. La police nationale dispose d'un pool de 180 formateurs formés dans le cadre du projet PARDS. Ces formateurs représentent l'ossature de structuration et de mise en œuvre de la stratégie nationale de formation continue. Des animateurs-relais ont également été formés sur des thématiques spécifiques, notamment dans la lutte contre la Maladie à Virus Ebola (MVE) et la lutte contre les violences basées sur le genre. Les orientations stratégiques assignées au programme en cours devraient conduire à l'institutionnalisation de la formation continue. Pour relever les nombreux défis inhérents à ce processus, des initiatives au niveau général et central sont envisagées afin de limiter les déperditions en termes d'acquis pour la police dans son ensemble et de personnels formés.
104. La première d'entre elles consiste à revisiter l'organigramme de la Police Nationale, en érigeant la Sous-Direction de la Formation Continue en Direction de la Formation Continue. La deuxième devra aboutir à la production d'une cartographie des personnels formés qui seront suivis à travers des fiches curriculaires élaborées à partir des données collectées auprès des Préfectures et Districts de Police. En perspective, un lien sera également établi entre la base de données constituée des fiches curriculaires et d'une part le dossier véhiculaire des agents formés, d'autre part (par une connexion numérique de ce fichier) et le logiciel de gestion de la Direction du Personnel pour une meilleure traçabilité et une sédentarisation des personnels formés. Dans cet environnement, les Préfets et Chefs de Districts de Police représentent un maillon essentiel pour l'appropriation locale du concept de formation continue. A ce titre, l'on s'attend à ce qu'ils fassent preuve de leadership et d'appropriation dans l'identification des besoins locaux de formation ainsi que dans la rédaction de plans de formation.

4.3. Renforcement de la fonctionnalité des services de police

105. Au rang des changements à mettre à l'actif du PARDS, il convient de souligner quelques faits majeurs qui ont été soulignés à grands traits par les participants aux focus groups organisées sur le terrain :

- **les policiers ont souligné deux changements majeurs consécutifs à la réception des équipements obtenus à travers le PARDS :** (i) les équipements reçus leur ont permis d'améliorer la confidentialité dans le traitement des dossiers. Avant l'arrivée de ces équipements, ils étaient obligés de recourir à des cybercafés pour la rédaction de leurs procédures, ce qui ne permettait pas de garantir toute la confidentialité requise pour leurs actions. Désormais, le traitement des dossiers s'effectue en toute sérénité au sein des commissariats, sans aucune possibilité d'interférence ou de fuite d'information pouvant nuire à l'aboutissement des dossiers en cours de traitement ; (ii) dans le même ordre d'idées, les temps d'attente dans les commissariats ont été substantiellement réduits. L'utilisateur qui se présente pour l'obtention d'une pièce officielle est invité à attendre sur place, juste le temps de traiter son cas et de lui délivrer la pièce demandée. Cette déclaration qui a été faite devant les membres des CCE n'a suscité aucune contestation, ce qui amène les évaluateurs à la considérer comme fondée.

4.4. Mise aux normes minimales de fonctionnalité des services de police

106. Elle devrait se traduire par une amélioration des indicateurs de la police nationale. Les déclarations recueillies à cet égard auprès des responsables de la police rencontrés sur le terrain, n'offraient aucune possibilité de vérification, ni de recoupement, en l'absence de données statistiques régulièrement collectées et confirmées par des sources indépendantes. L'impossibilité de confirmer la véracité de ces données a amené l'équipe d'évaluation à écarter cette dimension de son champ d'analyse. Ceci étant, la compilation des données relatives à la mise aux normes révèle que douze (12) des vingt (20) rubriques retenues à cet effet pour les commissariats atteignent des taux de réalisation compris entre 100% et 187%.
107. A titre d'illustration, la moyenne des effectifs déployés dans les commissariats se situe à 137% de la norme établie à 30 éléments (policiers) par commissariat. Les allocations budgétaires consenties aux commissariats qui ont suivi la même tendance se situent à une moyenne de 156% par rapport au montant défini pour la norme minimale. La situation des préfectures et des districts de police reflète la même tendance.
108. D'une manière générale, le secteur de la sécurité bénéficie d'un état de grâce qui se traduit par l'attention qu'il suscite de la part du gouvernement (loi de programmation), ainsi que des appuis dont il bénéficie de la part des partenaires techniques et financiers de la Côte d'Ivoire. **La seule question qui se pose relève de la logique de détermination des minima fixés pour la fonctionnalité des services. A cet égard, l'évaluation considère qu'un tel exercice devrait s'appuyer sur une étude de base qui permettrait d'identifier les besoins des services en tenant compte de leurs spécificités. Un commissariat de police situé à Bouaké, Séguéla, à Man ou à Odienné doit faire face à des réalités différentes de celui situé à Yopougon, Yamoussoukro ou à Abidjan. Si l'on admet que les besoins spécifiques à prendre en compte peuvent varier dans un cas comme dans l'autre, cela peut paraître plus opportun de fixer les normes minimales de fonctionnalité de chacun d'entre eux sur la base des résultats d'une étude bien documentée.**
109. Les évaluateurs n'ont pas eu connaissance de l'existence d'une telle étude. C'est la raison pour laquelle ils recommandent à la DGPN de commanditer une étude pour actualiser les normes

minimales de fonctionnalité en vigueur, et d'ajuster les dotations allouées aux services en tenant compte des nouvelles normes.

110. **Les policiers ont souligné deux changements majeurs consécutifs à la réception des équipements obtenus à travers le PARDS :** (i) les équipements reçus leur ont permis d'améliorer la confidentialité dans le traitement des dossiers. Avant l'arrivée de ces équipements, ils étaient obligés de recourir à des cybers café pour la rédaction de leurs procédures, ce qui ne permettait pas de garantir toute la confidentialité requise pour leurs actions. Désormais, le traitement des dossiers s'effectue en toute sérénité au sein des commissariats, sans aucune possibilité d'interférence ou de fuite d'information pouvant nuire à l'aboutissement des dossiers en cours de traitement ; (ii) dans le même ordre d'idées, les temps d'attente dans les commissariats ont été substantiellement réduits. L'utilisateur qui se présente pour l'obtention d'une pièce officielle est invité à attendre sur place, juste le temps de traiter son cas et de lui délivrer la pièce demandée. Cette déclaration qui a été faite devant les membres des CCE n'a suscité aucune contestation, ce qui amène les évaluateurs à la considérer comme fondée.
111. **Les membres des CCE ont reconnu la réalité des efforts qui sont déployés dans les commissariats pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers.** Dans le même temps, ils ont souhaité que la réduction des temps d'attente dans les commissariats soit corrélée à un accueil plus convivial des policiers dédiés à l'accueil des usagers.
112. **La teneur des échanges sur ce point précis a amené les évaluateurs à formuler les recommandations suivantes l'intention du PNUD et de la DGPN :**
- i. **développer un Guide de l'Usager des services de police qui précise les droits et les obligations de tout citoyen susceptible de solliciter un service auprès d'un commissariat de police et organiser des campagnes de sensibilisation et de diffusion de ce guide au sein du grand public ;**
 - ii. **développer et inclure des modules de formation sur l'accueil des usagers et la délivrance des services de qualité dans les plans des formations qui seront organisées au niveau des préfectures de police ;**
 - iii. **faciliter l'accès aux informations recherchées par les usagers des commissariats à travers l'affichage et tous les moyens de communication appropriés ;**
 - iv. **faciliter l'accès aux informations relatives aux coûts des prestations sollicitées par les usagers (affichage des coûts des prestations et respect des coûts affichés pour tous les usagers) ;**
 - v. **publier les voies de recours disponibles en cas d'insatisfaction d'un usager.**

CONCLUSION

Le Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire (Projet PARDS - CIV 00090578), mis en œuvre entre Août 2014 et Septembre 2017 sur la base d'un financement 5,5 millions d'euros de l'Union européenne, devait **contribuer à la restauration de l'autorité et la légitimité des services de la sécurité intérieure (la police) auprès de la population, à travers le rétablissement du contrat social qui lie la police aux communautés qu'elle est censée protéger, et le renforcement du professionnalisme des policiers.**

Au terme de sa mise en œuvre et en dépit de nombreux aléas et contraintes qui ont jalonné son parcours et justifié la demande d'avenants successifs en vue de l'allongement de sa période d'exécution, l'évaluation note que la plupart des produits qui étaient attendus de ce projet ont été obtenus, dans certains cas au-delà des limites des objectifs poursuivis. On peut ainsi mentionner à titre d'illustration le bon niveau des taux d'achèvement des résultats escomptés du Projet :

Résultat 1 : «Un cadre permanent de dialogue est mis en place entre police et populations» : Taux moyen d'achèvement : 123,71%

Résultat 2 : «Les capacités de la police nationale sont renforcées pour conduire la stratégie de formation continue» : Taux moyen d'achèvement : 94,29%

Résultat 3 : «20 Commissariats de sécurité publique, 10 districts et 12 préfectures de police sont mis aux normes en équipements et matériels pour mieux exercer leurs fonctions en matière d'assistance aux populations» : Taux moyen d'achèvement : 107,5%

Résultat 4 : «la prise en compte des besoins différenciés des hommes, femmes, et groupes vulnérables, est renforcée dans 20 commissariats de police» : Taux moyen d'achèvement : 82,5%

Résultat 5 : «La composante police de la RSS dispose d'un plan opérationnel intégrant des situations de référence et indicateurs de mesures de la performance policière» : Taux moyen d'achèvement : 50%

Les signes précoces de changements, visibles à travers l'instauration d'un dialogue régulier entre la police et les populations, la résorption de l'insécurité dans certaines zones ainsi que le renforcement des capacités d'intervention des services de police, ayant conduit notamment à l'amélioration de la confidentialité dans le traitement des dossiers et la réduction des temps d'attente dans les commissariats, militent en faveur de la reconduction du PARDS, dont la pérennisation des acquis nécessite la continuité des principales activités menées et la mise en application des leçons et bonnes pratiques relevées par la mission d'évaluation.

C'est sur cette base et en considération d'un examen objectif de chacun des critères retenus pour l'exercice que la mission d'évaluation conclut sur une appréciation globale qualifiée de Modérément Satisfaisante avec un score global de 4,5/6 et une recommandation aux parties prenantes de cette initiatives de la reconduire pour une phase subséquente.

BIBLIOGRAPHIE

1. Termes de référence de l'évaluation
2. Projet de Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire (PORODOC), Version Août 2014
3. Projet de Renforcement du Dialogue Socio Sécuritaire en Côte d'Ivoire (PORODOC), Version révisée Janvier 2015
4. Côte d'Ivoire : Plan National de Développement 2012-2015 – Rapport FMI N°13/172, Juin 2013
5. UNDAF révisé 2013-2015
6. Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur- Groupe de Travail sur la Réforme du Secteur de la Sécurité – Document de Politique Sectorielle du Ministère d'Etat, Ministère de l'intérieur de la Côte d'Ivoire – Document d'Orientation, Avril-Mai 2012
7. PTA PARDS 2014-2015-2016-2017
8. Compte-rendu Comité Local d'examen de projet, 16 mai 2014
9. Compte-rendu, réunion du Comité Technique, 1^{er} avril 2015
10. Compte-rendu réunion du Comité technique 31 mars 2016
11. Rapport final Evaluation du Projet PARPP, Avril 2014
12. Rapport Mission d'état des lieux du PARDS, Décembre 2014 Janvier 2015
13. Rapport description d'avancement, Août 2014-Janvier 2015
14. Rapport financier intermédiaire, Août 2014 – Octobre 2016
15. Rapport description d'avancement, Novembre 2016 – Juin 2017
16. Note avenant, Mai 2016
17. Note Avenant, Décembre 2016
18. Courrier avenant, Mai 2016
19. Courrier Avenant, Décembre 2016
20. Note Circulaire N°4701/MEMIS/DGPN/CAB du 08 Octobre 2013, portant création des CCE
21. Fiche signalétique du Projet PARDS au 30 septembre 2017
22. Divers rapports de suivi des travaux de réhabilitation
23. Loi N° 2016-09 du 13 janvier 2016 portant Programmation des Forces de Sécurité Intérieure pour la période 2016-2020
24. Plan National de Développement 2016-2020
25. Cadre de Programmation Unique du SNU 2017-2020

ANNEXES

Liste des personnes rencontrées

N°s	Noms et Prénoms	Adresse/Fonction	Téléphone	e-mail
01	CISSE Lanciné	Administrateur Général de Police Directeur de Cabinet Adjoint N°2, Chargé de la Sécurité, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité		
02	DJABLE Joseph	Administrateur Général de Police Inspecteur Général des Services de Police	01 BP 125 Abidjan 01 40 83 56 22 - 09 33 05	jodjable@yahoo.fr
03	KOUYATE Youssouf	Contrôleur Général de Police Directeur Général de la Police Nationale	20 22 48 23 04 10 11 12	
03	YAPI AMONCOU Fidel	Directeur de la Programmation, de la Planification, du Suivi et Evaluation et Chef de la Cellule du SNU, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité		
04	TOURE Albert	Commissaire Divisionnaire Directeur de la Formation et de l'Ecole Nationale de Police		
05	Colonel BEKOUAN,	Directeur Direction des Transmissions et des Systèmes d'Information de la Police Nationale Cellule SNU au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité		
06	YAPO Jean Jacques	Expert en Développement Local et Durable Assistant du Directeur Général	14 BP 1894 Abidjan 20 21 27 79 05 02 86 07 07 58 63 84	
07	Préfet de Région	Daloa		
08	Préfet de Région Séguéla	Séguéla		
09	Procureur de la République près le Tribunal de 1 ^{ère} instance, Directeur de la police judiciaire	Daloa		
10	Maire de la Commune	Daloa (6 ^{ème} Adjoint)		

N°s	Noms et Prénoms	Adresse/Fonction	Téléphone	e-mail
11	Maire de la Commune	Séguéla (1 ^{er} Adjoint)		
12	Préfet, Chef de Districts de Police et leurs collaborateurs	Daloa		
13	Préfet, Chef de District de Police et leurs collaborateurs	Bouaké		
14	Préfet, Chef de District de Police et leurs collaborateurs	Yamoussoukro		
15	Chef de Service du Commissariat et ses collaborateurs	Séguéla		
16	Chef de Service du Commissariat et ses collaborateurs	Botro		
17	Chef de Service du Commissariat et ses collaborateurs	Toumodi		
18	Madame Audrey-Anne ROCHELEMAGNE,	Chargée d'aide et de coopération internationale à la Délégation de l'Union Européenne en Côte d'Ivoire,		
19	Abiko YU	Chef de Programmes Gouvernance et Services Sociaux, au Bureau de Côte d'Ivoire de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale		
20	Tesaki MASAYO	Adjointe au Représentant Résident, d'autre part, au Bureau de Côte d'Ivoire de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale		
21	Madame Siw Dörte Diallo	Chargée de projet «Renforcement des capacités de la Police Nationale en Côte d'Ivoire»/GIZ		
22	Dr. Bérenger KAMA TAPE,	Conseiller Technique du Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité et Responsable du Programme de Police de Proximité à la coopération Etats Unis-Côte d'Ivoire en matière de Sécurité Intérieure		
23	Luc GNONLONFOUN	Directeur des Opérations au Bureau Pays du		

N°s	Noms et Prénoms	Adresse/Fonction	Téléphone	e-mail
		<i>PNUD en Côte d'Ivoire</i>		
24	<i>Monsieur Giscard KOUASSI,</i>	<i>Spécialiste Programme Gouvernance au Bureau Pays du PNUD en Côte d'Ivoire</i>		
25	<i>Youssef Diarra</i>	<i>Analyste Communication au Bureau Pays du PNUD en Côte d'Ivoire</i>		
26	<i>Commissaire Divisionnaire Major Honoraire GNEPA Kola Philippe</i>	<i>Consultant-PNUD, toute l'équipe du Projet PARDS, pour les séances de travail qui ont permis d'évaluer la situation de ce projet à sa clôture</i>		
27	<i>Mamadou KONATE</i>	<i>Coordonnateur PARDS</i>		
28	<i>Koffi GONTA</i>	<i>Ingénieur travaux publics PARDS</i>		
29	<i>Théodore KONE</i>	<i>Assistant Administratif et Financier PARDS</i>		