



*Au service
des peuples
et des nations*

EVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET

« APPUI À LA PRÉVENTION, À LA PRÉPARATION ET À LA RÉPONSE AUX CRISES »

RAPPORT FINAL

2019

A l'attention de Monsieur le Représentant Résident du PNUD en Tunisie

Tunis le 21 Mai 2019

Monsieur le Représentant Résident du PNUD en Tunisie,

J'ai l'honneur de venir par la présente vous soumettre notre rapport final de l'évaluation à mi parcours du projet « **Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises PPRC** ». Ce rapport contient les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR.

Le présent document décrit notre démarche, notre méthodologie et nos principales conclusions, commentaires et recommandations. Plus précisément, ce document comporte :

- > La démarche générale, la procédure, les critères et les limitations et challenges de l'évaluation ;
- > Les principaux résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet ;
- > L'identification des leçons apprises, les recommandations et les principales conclusions

L'équipe d'évaluation souhaite aussi remercier toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de la mission. Leur collaboration active a grandement facilité la tâche des évaluateurs et fait de cet exercice d'évaluation, un moment de travail à la fois intense et agréable.

Vous remerciant pour votre confiance, nous vous prions de croire, Monsieur le Représentant Résident du PNUD en Tunisie, en l'expression de notre haute considération.

Karim Kharrat



Sommaire

1

Résumé
Exécutif

P4

2

Introduction

P11

3

Approche et
méthodes
d'évaluation

P19

4

Principaux
résultats

P23

5

Leçons
appries

P44

6

Recommenda-
tions &
conclusions

P45

Résumé Exécutif

Description sommaire du projet



- **Titre du projet** : Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises PPRC
- **Partenaire national** : Ministère de l'Intérieur
- **Budget total du projet** : 8 241 925 USD
- **Donateurs** : Japon, Royaume Uni, Canada, USA
- **Période couverte par le projet** : 2013 - 2019
 - **Phase 1** : Mai 2013 – Mai 2016
 - **Phase 2** : Mai 2017 – Mars 2019

Contexte

Dans le contexte de la transition démocratique en Tunisie et en réponse aux changements qui se sont produits après la révolution de 2011, le PNUD soutient le Ministère de l'Intérieur dans le processus de réforme du secteur de la sécurité. La réforme de ce secteur constitue l'un des piliers du processus de démocratisation.

Dans ce contexte, un projet de Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises en Tunisie a été lancé en 2013.

Principaux axes du projet

01

Le cadre juridique et institutionnel est renforcé afin d'améliorer la coordination entre les acteurs aux niveaux national et local

02

Les capacités des institutions clés lors des crises PPR sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données

03

L'implication des communautés locales et OSC dans la PPR aux crises est améliorée

04

La gestion et partage des connaissances relatives à la PPR aux crises est promue au niveau national et local

Objectifs & portée de la mission

Cette mission a pour objectif de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet « *Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises* » (2013-2019) afin d'en tirer les leçons utiles, et de mieux définir les perspectives futures.

Conformément aux TDRs, la présente mission d'évaluation à mi-parcours a pour principaux objectifs de :

Objectifs de la mission



1

Mesurer les effets du projet sur sa population cible

2

Identifier les résultats atteints comparativement aux résultats prévus pour la capitalisation et la dissémination des bonnes pratiques, tant au niveau interne (dispositif de suivi interne, structure et procédures) qu'externe (auprès des partenaires et bénéficiaires)

3

Identifier les défis rencontrés, les moyens mis en œuvre pour les dépasser ainsi que les bonnes pratiques développées tout au long de la mise en œuvre

4

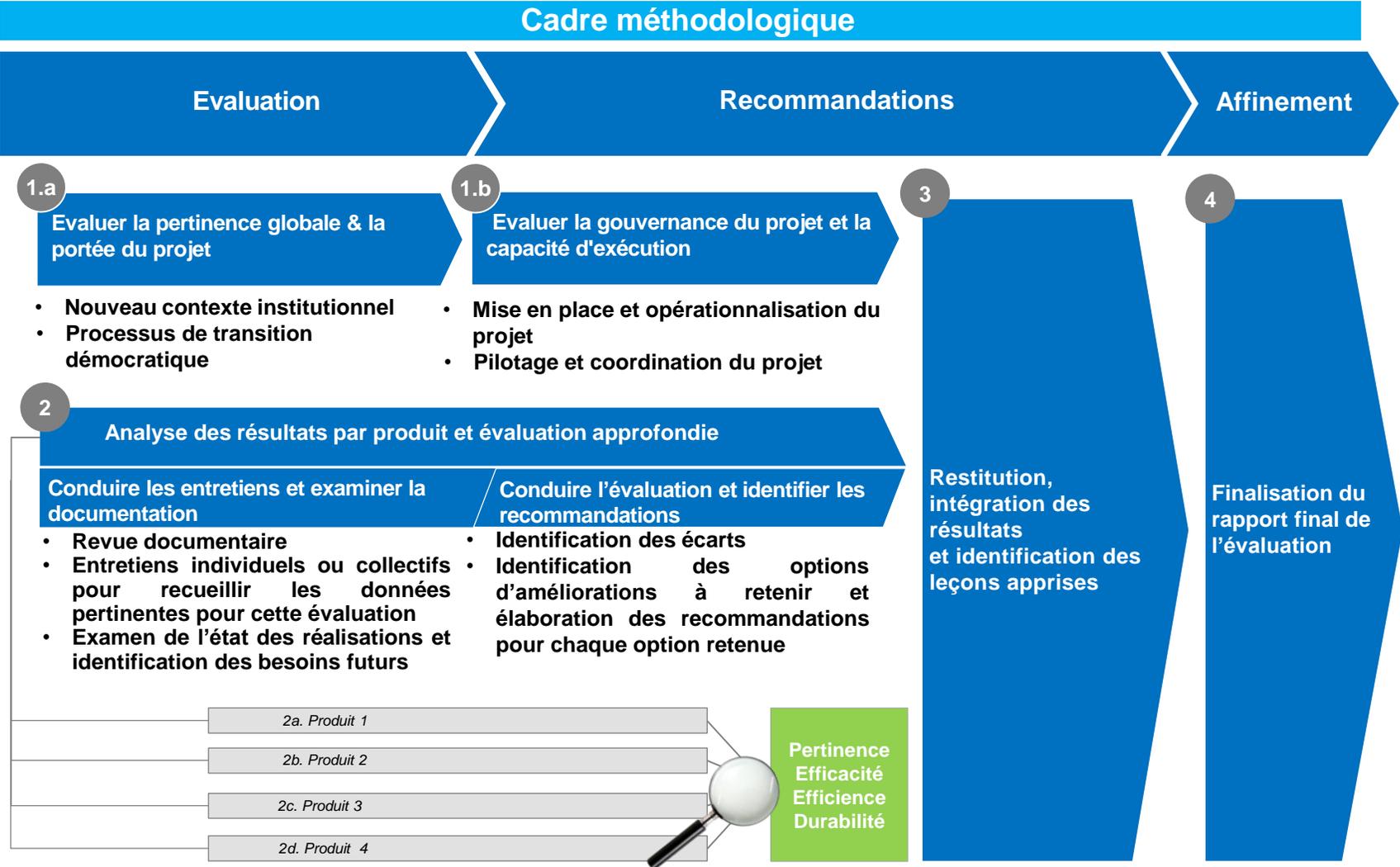
Dégager les leçons pour informer la suite de la mise en œuvre du projet et évaluer les opportunités de duplication et de portage à l'échelle des réalisations du projet dans d'autres régions du pays

5

Etudier la pertinence de l'approche et des méthodologies adoptées au cours de l'exécution du projet

Résumé Exécutif

Le cadre conceptuel de l'évaluation proposé comporte 4 modules permettant de couvrir des aspects relatifs à la pertinence du projet, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet. La méthodologie adoptée pour l'évaluation consiste d'une part en une série d'entretiens approfondis avec les principaux responsables associés au projet et d'autre part en une analyse des documents et des visites sur terrain.



Résumé Exécutif

Principaux résultats du projet PPRC

L'élaboration d'un cadre référentiel légal sur la Police de Proximité

L'élaboration d'un code de conduite des forces de sécurité intérieure

L'élaboration d'une politique ministérielle en matière d'inspection

Le développement d'un cursus de formation de Police de Proximité

La conception d'un mécanisme de gestion des plaintes et des inspections

10 postes pilotes des Forces de Sécurité Intérieure réhabilités et équipés

Le lancement de l'approche PolProx à une échelle régionale, dans le gouvernorat de Médenine, dans le cadre de la stratégie de généralisation développée

La réhabilitation du premier Espace Citoyen du Ministère de l'Intérieur en conformité avec les normes internationales

La salle des opérations de la Sûreté Nationale réhabilitée et équipée d'outils de gestion et de coordination de l'information

10 nouveaux diagnostics locaux de sécurité ont été réalisés

10 comités locaux de sécurité mis en place dans les zones pilotes et mettant en œuvre leurs plans locaux de sécurité

L'identification de 6 nouveaux postes pilotes dans le gouvernorat de Médenine qui seront réhabilités en 2019

L'élaboration **d'une stratégie de communication pour la Police de Proximité**

La mise en place d'outils informatiques pour la gestion et l'aide à la décision

04 centres de simulation en Police de Proximité opérationnels

300 agents et cadres des commissariats pilotes coachés par an, soit 100% de l'effectif ciblé (Annuellement)

400 membres des comités locaux de sécurité et d'OSC formés en mécanisme de Police de Proximité

Le développement de la stratégie de généralisation de la Police de Proximité et de son plan d'action pluriannuel

La production du rapport sur la modélisation de l'approche de police de proximité



Résumé Exécutif

Constats de l'évaluation - résumé



Critères d'évaluation

Pertinence

La pertinence du projet est reconnue et valorisée par les partenaires et les bénéficiaires du projet. Le projet est considéré **comme pertinent** et bien **aligné, tant sur les priorités des Nations Unies que sur les priorités nationales et internationales**. Toutefois, il **n'a pas répondu effectivement** sur la question de réponse aux crises.

La pertinence du projet est évaluée comme satisfaisante

Efficacité

Il ressort de l'analyse que l'efficacité est jugée satisfaisante pour les différentes composantes du projet. En effet, le projet a réussi à réaliser des avancées considérables dans tous les objectifs qui ont été fixés.

L'efficacité du projet est jugée satisfaisante

Effizienz

Le projet a globalement assuré un niveau d'effizienz satisfaisant.
L'utilisation des ressources était conforme aux règles et procédures de PNUD.

L'effizienz du projet est satisfaisante

Durabilité

Il ressort aussi de l'évaluation que les réalisations du projet peuvent être considérées comme durables, en ce qui concerne les constructions et les infrastructures réhabilitées, un budget pour l'entretien et la maintenance doit être alloué pour assurer la pérennité du projet

La durabilité du projet est évaluée modérément satisfaisante

La performance globale du projet est satisfaisante et une continuation du projet est recommandée par les personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du projet PPRC.

Le projet a obtenu des bons résultats dans la mise en place de mécanismes, infrastructures, formations, études, événements de sensibilisation..., incluant l'implication de toutes les parties prenantes au niveau décentralisé.

Néanmoins le projet n'a pas pleinement répondu à la problématique de réponse aux crises même si plusieurs actions réalisées représentent des prérequis pour ce faire.

Résumé Exécutif

Gouvernance et pilotage du projet PPRC

L'évaluation a englobé les phases de la conception et de pilotage du projet à partir de l'émergence de l'idée jusqu'au suivi et clôture du projet tel qu'expliqué ci-dessous :



— Phase 1 : Une concertation et une gestion efficace

- Le PNUD contribue à la réforme des services de sécurité intérieure depuis 2011
- Le projet est aligné avec les objectifs stratégiques du PNUD
- La prise en charge du contexte national et international lors de la préparation du document du projet

— Phase 2 : Un pilotage, une exécution et un suivi du projet, conformes aux procédures du PNUD, perturbés par une instabilité sécuritaire, une mouvance politique et juridique et une fluctuation des prix et des taux de change, nécessitant une équipe de gestion dédiée au projet à plein temps et un tableau de bord pour le suivi de l'avancement des travaux et d'activités du projet :

- Le projet a été mis en œuvre, sous la modalité d'exécution directe (DEX), conformément aux procédures du PNUD et en étroite concertation avec le ministère de l'intérieur et en consultation avec les autres partenaires. Toutes les opérations, y compris les acquisitions, les recrutements, sont effectuées en conformité avec les procédures du PNUD
- L'audit et l'évaluation du projet sont en accord avec les règles et procédures du PNUD
- Des contraintes ont impacté la mise en œuvre du projet à savoir l'instabilité sécuritaire, la mouvance politique et juridique et la fluctuation des prix et les taux de change. Ces risques devront être **profondément** étudiés, discutés et actualisés lors des réunions de pilotage
- Les membres des CLS interviewés indiquent que les réunions de coordination avec l'équipe projet ne sont pas régulières
- Absence d'une équipe MI dédiée à plein temps pour la gestion des différents axes du projet et qui comble les déficiences relatives à la rotation de l'équipe au sein du ministère.

Résumé Exécutif



Principales recommandations

1

Organisation et conduite générale du projet

Renforcer et partager le système de suivi et d'évaluation du projet

- Renforcer les moyens permettant de mieux assurer le suivi de la mise en œuvre du projet : constituer un tableau de bord **partagé** avec le partenaire national contenant toutes activités du projet, le statut de chaque action, % d'avancement des travaux, le suivi des indicateurs ...

Gestion du projet au sein du MI : Créer une unité de gestion par objectifs

- Développer davantage la base actuelle des indicateurs de suivi par l'équipe PNUD en collaboration avec le MI
- Créer une unité de gestion par objectifs au sein du MI à plein temps dédiée exclusivement à la gestion des différents axes du projet (Responsabilité du MI)

Intensifier la fréquence des réunions de coordination et de pilotage

- Mettre en place des réunions de coordination plus régulières entre les différentes parties prenantes du projet
- Intensifier la fréquence des réunions de pilotage et étudier, discuter, mettre à jour les risques impactant le bon déroulement du projet

2

Conduite des activités & durabilité du projet

Communication & prérequis de mise en œuvre

- Une communication efficace axée sur les résultats
- Revoir la stratégie de sélection des formateurs du MI
- Elargissement de la cible du projet
- Répartition claire des tâches entre acteurs
- Elaborer une étude sectorielle approfondie et actualisée

Soutien des CLS et des postes pilotes

- Donner un cadre réglementaire et légal et clarifier les attributions des CLS (Responsabilité du MI)
- Renforcer la participation de l'équipe PNUD avec les CLS
- Renforcer le rôle et les capacités des CLS
- Allouer un budget dédié aux activités des CLS
- Partager les expériences entre les différents CLS
- Allouer un budget dédié aux activités des postes pilotes (Responsabilité du MI)
- Renforcer l'activité des postes pilotes

Introduction

Cette mission a pour objectif de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet « *Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises* » (2013-2019) afin d'en tirer les leçons utiles, et de mieux définir les perspectives futures.

Conformément aux TDRs, la présente mission d'évaluation à mi-parcours a pour principaux objectifs de :

Objectifs de la mission



1

Mesurer les effets du projet sur sa population cible

2

Identifier les résultats atteints comparativement aux résultats prévus pour la capitalisation et la dissémination des bonnes pratiques, tant au niveau interne (dispositif de suivi interne, structure et procédures) qu'externe (auprès des partenaires et bénéficiaires)

3

Identifier les défis rencontrés, les moyens mis en œuvre pour les dépasser ainsi que les bonnes pratiques développées tout au long de la mise en œuvre

4

Dégager les leçons pour informer la suite de la mise en œuvre du projet et évaluer les opportunités de duplication et de portage à l'échelle des réalisations du projet dans d'autres régions du pays

5

Etudier la pertinence de l'approche et des méthodologies adoptées au cours de l'exécution du projet

Contexte du projet

Le contexte du projet est caractérisé essentiellement par :

Déficit de confiance entre la population et les services de sécurité



- La nécessité d'une remise en cause du système en place
- Les services de sécurité ont eu des difficultés à communiquer avec les citoyens

Une transition vers un système de gouvernance démocratique



- La Tunisie s'est engagée dans une transition vers un système de gouvernance démocratique, qui impose au secteur de la sécurité de s'adapter afin de se mettre au diapason des exigences de l'État de droit et des citoyens.

Dans le cadre de la transition que connaît la Tunisie, plusieurs défis doivent être relevés par le ministère de l'intérieur pour répondre au mieux aux exigences du nouveau contexte. Ces défis couvrent principalement le renforcement des capacités nationales et locales de coordination, du cadre institutionnel et juridique en ce qui concerne la prévention, gestion et réponse aux crises, tout en améliorant l'implication des communautés locales et des OSC et en promouvant la gestion et le partage des connaissances.

La prévention, préparation et réponse aux crises sont des questions essentielles à traiter et à prendre en compte, en dépit de leur complexité et leur sensibilité. Le gouvernement tunisien, à travers le ministère de l'intérieur, est conscient de ces défis et entend y faire face avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers. Dans ce cadre, le soutien du PNUD vise à renforcer les capacités des institutions et des organisations non-gouvernementales afin qu'elles soient mieux préparées, plus résilientes et capables de faire face aux crises.

Introduction

Description du projet à évaluer

« APPUI À LA PRÉVENTION, À LA PRÉPARATION ET À LA RÉPONSE AUX CRISES »



Description sommaire du projet

- **Titre du projet** : Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises
- **Partenaire national** : Ministère de l'Intérieur
- **Budget total du projet** : 8 241 925 USD
- **Contributions des partenaires** :
 - Japon : 2 690 000 USD
 - Royaume Uni : 3 268 766 USD
 - Canada : 1 638 233,19 USD
 - USA : 494 926,20 USD
 - BPPS : 150 000 USD

Durée et période du projet

Période couverte par le projet : 2013 - 2019

- **Phase 1** : Mai 2013 - Mai 2016
- **Phase 2** : Mai 2017 - Mars 2019

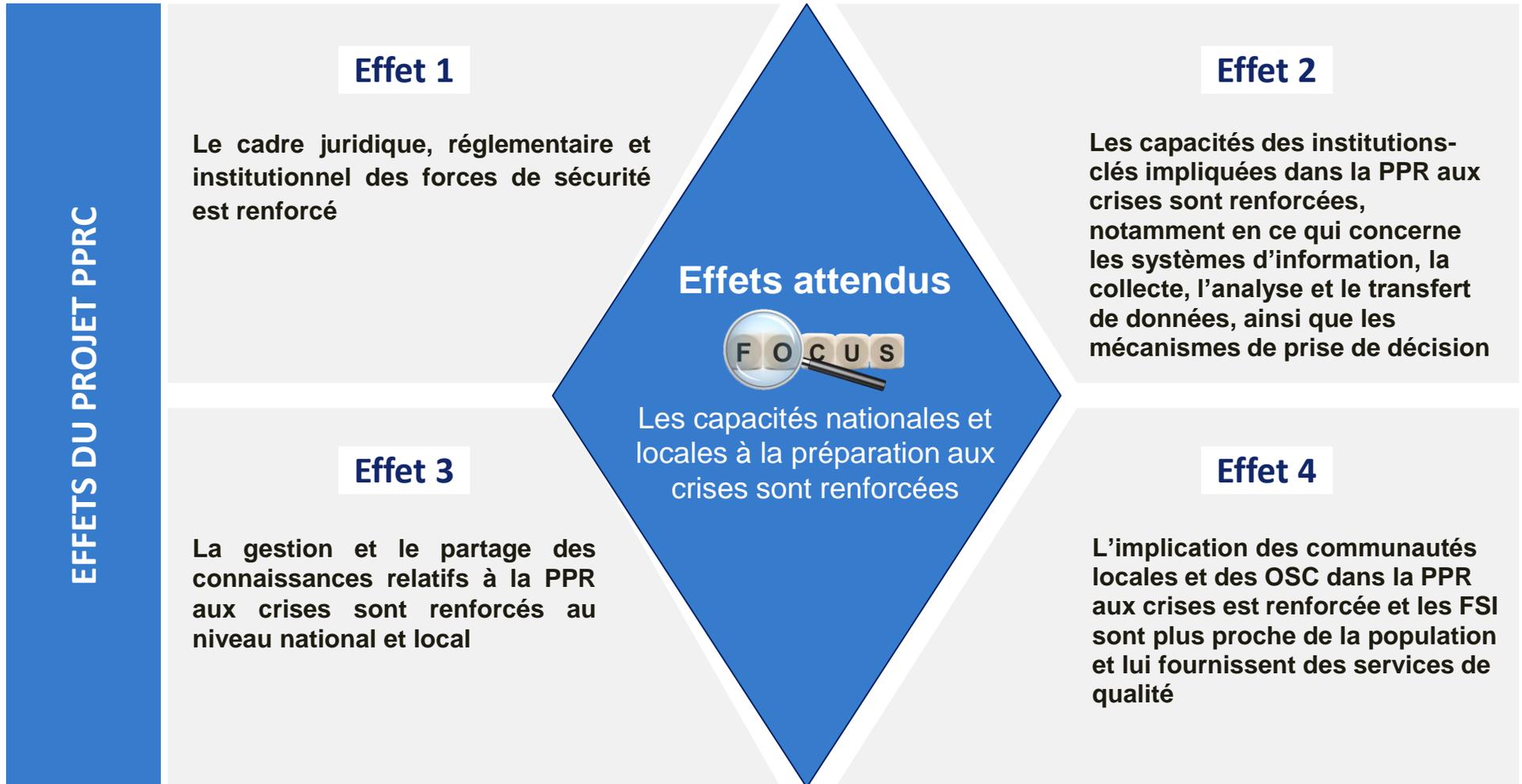
Contexte stratégique du projet

Le projet contribue à la réalisation de l'Effet /Produit suivant du plan stratégique :

- **Effet 3** : Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base
- **Produit 3.5** : Les communautés sont dotées des moyens nécessaires pour, et les institutions du secteur de la sécurité sont capables, améliorer la sécurité pour les citoyens et faire reculer la violence armée

Introduction

Le projet PPRC s'articule autour de **quatre (04) effets**, assortis chacun de plusieurs produits.



Introduction

Effet 1

Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des forces de sécurité est renforcé

Produit 1.1

Le mandat et les missions des forces de sécurité intérieure et le cadre juridique de leur action sont redéfinis

Produit 1.2

Le statut des personnels des forces de sécurité intérieures est revu et est conforme aux standards internationaux

Produit 1.3

Le code de déontologie est revu et approprié par le personnel

Produit 1.4

Le cadre juridique et institutionnel de la gestion des crises est révisé

Produit 1.5

Le nouveau cadre juridique et institutionnel est approprié par les agents de sécurité et sa mise en œuvre opérationnelle facilitée

Indicateurs

Soumission des projets de textes juridiques au Ministère

Soumission des projets de lois et de décrets d'application au Ministère

Soumission du code de déontologie aux autorités compétentes

Soumission des textes juridiques (draft) au Ministère

Soumission des POP et leçons apprises dans les domaines prioritaires au Ministère
Nombre de postes pilotes qui mettent en œuvre les POP et leçons apprises dans les domaines prioritaires

Introduction

Effet 2

Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision

Produit 2.1

Les capacités d'audit de la sécurité intérieure sont renforcées

Produit 2.2

Les capacités des inspections sont renforcées pour mieux assurer leur fonction d'audit des FSI

Produit 2.3

Les capacités de planification et de gestion budgétaires sont renforcées

Produit 2.4

Les capacités de gestion de crise, y compris en matière d'information, sont renforcées

Produit 2.5

Les capacités de coordination et de gestion de l'assistance des partenaires internationaux sont améliorées

Indicateurs

Soumission des d'études sur les besoins de sécurité et l'amélioration de l'accueil dans les postes de sécurité au Ministère
Soumission du draft de stratégie nationale au Ministère

Mise en œuvre des nouvelles normes et standards dans les zones pilotes (rapport)

Nombre de postes de police/garde nationale qui disposent d'un budget déconcentré et le prépare selon la gestion par objectifs
Année d'introduction du budget par objectifs

Une étude sur les structures de gestion de crises possibles est élaborée
Existence d'un système d'alerte précoce dans un poste pilote.

soumission de la stratégie de transition aux autorités compétentes ;
Nombre de partenaires internationaux dont l'aide au secteur est figure dans le budget du Ministère
% de l'aide internationale inscrite au budget du Ministère

Introduction

Effet 3

La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local

Produit 3.1

Les capacités de gestion des ressources humaines sont renforcées

Produit 3.2

Une politique globale de formation est définie et répond aux nouvelles missions des services de sécurité

Produit 3.3

La production et le partage de connaissances en matière de PPR aux crises sont améliorées

Produit 3.4

Les nouveaux outils pédagogiques sont intégrés et utilisés pour la formation des personnels

Indicateurs

Stratégie intégrée de gestion des ressources humaines disponible.

Soumission d'un plan directeur de la formation aux autorités compétentes
300 formateurs des centres de formations et 500 formateurs spécialisés sont formés

Soumission du diagnostic sur les bonnes pratiques en matière de PPR aux crises au Ministère
Existence d'un mécanisme de partage et gestion des connaissances sur les PP aux crises

Nombre et pourcentage de formateurs de l'Ecole de Police formés aux nouvelles techniques chaque année ;
Année de l'opérationnalisation des nouvelles techniques pédagogiques à l'Ecole de Police.

Introduction

Effet 4

L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

Produit 4.1

Le Ministère de l'Intérieur dispose d'un concept de service public et des outils pour sa mise en œuvre

Produit 4.2

Les forces de sécurité disposent de mécanismes et d'outils pour connaître les besoins de la population, y compris les catégories vulnérables

Produit 4.3

La nouvelle approche de service public/ police de proximité est mise en œuvre dans des zones pilotes

Produit 4.4

Les doléances et les plaintes de la population sont prises en compte et traitées par les services de sécurité

Produit 4.5

Les forces de sécurité disposent d'outils pour identifier les risques de crises sécuritaires et communiquer avec la population

Indicateurs

Soumission d'un document stratégique définissant un modèle tunisien de police de proximité au Ministère

Nombre de municipalités qui disposent de mécanismes de dialogue et échanges avec les forces de sécurité intérieures
Existence d'un observatoire national de la criminalité

Nombre de zones pilotes disposant de « commissions locales de sécurités ».

Nombre de plaintes déposées par des citoyens contre les agents de sécurité intérieure

Stratégie disponible

Approche et méthodes d'évaluation

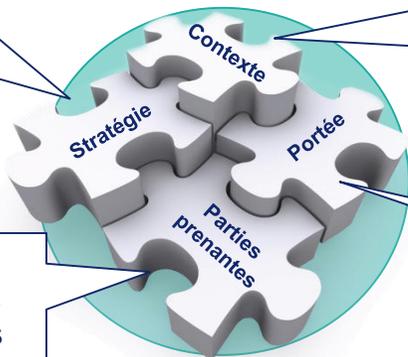
En conformité avec le « *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement* » du PNUD, l'évaluation du projet appliquera les critères suivants : la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**efficience** et la **durabilité** du projet « *Appui à la prévention, à la préparation et à la réponse aux crises* ».

Critères d'évaluation

Pertinence

Pertinence par rapport aux objectifs stratégiques

Pertinence par rapport aux contextes national et international



La pertinence du projet au vue des parties prenantes

Portée du projet

- L'évaluation de la pertinence portera sur le degré de compatibilité du projet, ses produits et ses effets escomptés avec les politiques nationales
- Elle tiendra compte du degré de réactivité du projet face aux changements institutionnels et sociaux
- Elle englobe le concept de capacité de réaction et le degré de réactivité face aux changements et émergence des priorités et des besoins à l'échelle nationale et internationale

Efficacité

- L'évaluation de l'efficacité du projet vise à mesurer le niveau de réalisation des résultats (produits /effets) escomptés du projet et à mesurer les progrès réalisés pour l'atteinte les produits ou effets
- L'évaluation de l'efficacité du projet impliquera également une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits

Efficience

- L'évaluation de l'efficience du projet et la mesure de la manière avec laquelle les ressources ou les apports sont transformés de façon économe en résultats. L'évaluation jugera également si le projet a utilisé les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits fixés

Durabilité

- L'évaluation de la durabilité du projet penchera sur la mesure du degré auquel les bénéfices du projet perdurent après la réalisation des produits

Approche et méthodes d'évaluation

Après avoir pris connaissance des directives du PNUD relatives à l'évaluation à mi-parcours du projet : « **Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises** », nous avons immédiatement procédé à la collecte des documents pertinents du PNUD. Le processus d'examen à mi-parcours suit une approche collaborative et participative, afin de garantir la participation des parties principales dans le projet.

Méthodes utilisées

Evaluation à mi-parcours du projet : « Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises »

1



Démarrage et analyse documentaire

- Tenue de rencontres de briefing et de cadrage (Réunion de Kick-off et mise à disposition de la base documentaire du projet PPRC) :
 - M. Houssemeddine Ishak, M. Slim Bouzid, M. Mahdi Dridi ont mis à notre disposition les documents du projet, les rapports d'activités et les comptes rendus des réunions
- Revue et examen documentaire
- Définition des questions pour conduire l'évaluation à mi-parcours

2



Mission sur le terrain

- Proposition d'un planning pour la conduite des entretiens avec les parties prenantes clés du projet
- Un questionnaire sera élaboré pour servir de guide pendant les interviews
- Des visites de terrain des projets pilotes seront organisées

3



Analyse et production des rapports

- Préparation des rapports initial, provisoire et final
- La validation des rapports avec le comité de pilotage du projet



Baseline et analyse



Entrevues et perfectionnement de l'évaluation

Approche et méthodes d'évaluation – Entretiens et Visites sur Terrain

- Dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du projet PPRC, des entretiens individuels ont été conduits avec :

- Chef de poste de Nassen : M. Mohamed bouzayene
- Chef de poste de Marsa : M. Nouredine
- Chef de poste de Sidi Hassine : M. Adel Kassim
- CLS Nassen : M. Hatem Jouini
- CLS Marsa : Mme Feten Ben Rajeb
- CLS Sidi Hassine : M. Amor Melek Jlizi
- Directeur central DGSP : M. Makrem Bouchalgouma
- Commissariat de police général : M. Salah Barhoumi
- Colonel major de la garde nationale : M. Mourad Rezgui
- Chef Secteur : Mme Rawdha Kaddachi
- Chef de la section des passeports : M. Mahjoub Sfaxi
- Equipe projet PNUD :
 - M. Fehmi Ghadhab
 - M. Slim Bouzid
 - M. Miled Achour
 - M. Zoubaier Jemai
 - Mme Rim Hadfi
 - Mme Nessrine Rebai



Des entretiens ont été conduits avec les acteurs clés du projet (CLS, chefs de postes pilotes, responsables du ministère de l'intérieur, ..)

Les entretiens avaient comme objectif de :

- Discuter les forces et les faiblesses du projet
- Evaluer l'appréciation des changements créés par le projet
- Evaluer les mécanismes de gestion assurant la pérennisation après le projet
- Discuter la contribution du projet à la réponse aux crises
- Tirer des recommandations relatives aux (Dispositif de pilotage du projet, activités mises en œuvre, stratégies de mises en œuvre...)

Approche et méthodes d'évaluation

La mission d'évaluation n'a pas connu de difficulté significative. Convient-il de préciser qu'une véritable évaluation de ce qui a été réalisé dans le cadre du projet fait face à 3 principales difficultés :

Limitation et challenges de l'évaluation à mi parcours



1

Evaluation tributaire de la disponibilité des informations et des interlocuteurs :

L'évaluation demandée s'est fondée essentiellement sur une analyse des objectifs et des résultats attendus, tels qu'ils figurent dans le Document de Projet et sur l'examen des documents produits pendant la durée du projet. De ce fait, l'exercice d'évaluation est tributaire de la disponibilité des informations et des interlocuteurs et de la qualité des données fournies par les parties prenantes

2

Rotation de l'équipe MI :

La rotation de l'équipe MI qui a été profondément impliquée dans le projet présente une contrainte dans l'évaluation à mi-parcours du projet

3

La gestion du calendrier des rencontres a nécessité le report et la reprogrammation de certains rendez-vous en raison de contre temps à l'agenda de quelques acteurs du MI

1 Pertinence par rapport aux objectifs stratégiques du PNUD

Suite à la revue de la documentation et aux entretiens et discussions avec les parties prenantes au projet, nous constatons que :



Pertinence stratégique

- Le projet cadre avec les **orientations stratégiques du PNUD** en matière de renforcement des institutions
- Lien avec le plan stratégique du PNUD
- Effet 3 : Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base
- Produit 3.5 : Les communautés sont dotées des moyens nécessaires pour, et les institutions du secteur de la sécurité sont capables, améliorer la sécurité pour les citoyens et faire reculer la violence armée
- Le projet contribue à l'objectif de développement durable (ODD) : Objectif 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.
- Lien avec l'UNDAF (Effet) : Les capacités des institutions garantes de l'Etat de droit sont renforcées, assurant un meilleur accès à la justice et à la sécurité, notamment des plus vulnérables, dans le respect des standards internationaux.
- Lien avec le CPD et avec le CPAP (Effet/Produit) : 1.1.4 - Les mécanismes nationaux de prévention, préparation et réponse aux crises sont renforcés.

Principaux résultats - Pertinence

2 Pertinence par rapport aux contextes national et internationaux



Pertinence rapport au contexte Appui aux priorités nationales et internationales : Soutien à la réforme du secteur de la sécurité en Tunisie, une réforme en profondeur du secteur et renforcement des capacités des forces de sécurité

Le projet était pertinent car il s'adressait à une priorité nationale et internationale clé définie dans les documents de politique stratégique nationale et celle du PNUD. Suite à la révolution, les problèmes identifiés sont :

- Une fragilité et instabilité des équipes gouvernementales
- Une instabilité politique
- Une faiblesse du processus démocratique

Dans ce contexte, le projet est aligné avec les orientations nationales et contribuera aux efforts nationaux dans le processus de transition et de gouvernance démocratique. Nous constatons que le projet était pertinent car il s'insère dans l'objectif œuvrant pour :

L'engagement dans une transition vers un système de gouvernance démocratique, qui impose au secteur de la sécurité de s'adapter afin de se mettre au diapason des exigences de l'État de droit et des citoyens.

Le projet apparaît pertinent au regard du contexte et des priorités. Il est fortement aligné sur les priorités nationales et internationales

3 La pertinence du projet au vue des parties prenantes

Le projet est considéré comme pertinent par les parties prenantes clés, particulièrement le PNUD et le Ministère de l'Intérieur, les CLS, les bailleurs de fonds et chefs de postes de police

Les personnes interviewées ont exprimé des niveaux différents de satisfaction par les outputs du projet, alors qu'une partie considère que le projet leur a été bénéfique d'autres expriment qu'il n'a été que partiellement bénéfique

Le projet est apparu pertinent pour répondre aux besoins des parties prenantes

Principaux résultats - Efficacité

Il s'agit ici d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et résultats du projet :

Réalisation des objectifs et des effets prévus - Sommaire des réalisations

Effet 1
~95%

Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des forces de sécurité est renforcé

Effet 2
~91%

Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision

Effet 3
~86%

La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local

Effet 4
~75%

L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

D'une manière sommaire, le projet a réussi à réaliser des avancées considérables dans tous les objectifs qui ont été fixés.

Les réalisations par actions sont détaillées dans les sections qui suivent.

Les parties prenantes consultées :

- considèrent que le projet a été généralement efficace et fructueux en termes des résultats
- ont souligné les aspects positifs, et que les résultats avaient été atteints par rapport aux cibles et aux indicateurs



Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 1: Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des forces de sécurité est renforcé

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 1.1: Le mandat et les missions des forces de sécurité intérieure et le cadre juridique répondent à la nouvelle politique ministérielle de police de proximité	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la mise en œuvre des recommandations de révision du cadre légal selon les priorités identifiées (texte juridique CLS, agent de quartier, organigrammes postes ...) 		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la mise en œuvre de procédures administratives produites dans les nouveaux commissariats pilotes (SOPs) 		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
Produit 1.2 : Le statut des personnels des forces de sécurité intérieure est conforme aux standards internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les bonnes pratiques et les standards internationaux relatifs au statut des personnels (recrutement, avancement, promotion, formation, fiches de postes ...) 		Réalisée en T1 2017 (PTA 2017)
Produit 1.3 : Le code de conduite des forces de sécurité intérieure est formulé et approprié par le personnel	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à l'élaboration d'un code de conduite appliqué détaillant et clarifiant les dispositions du code de conduite adopté 		Le code de conduite destiné aux FSI a été finalisé et sa diffusion parmi les FSI a démarré. (Rapport annuel 2017)
	<ul style="list-style-type: none"> Lancer un mécanisme de validation du code appliqué auprès des structures et apporter les ajustements requis 		
	<ul style="list-style-type: none"> Coacher les agents des postes pilotes sur les nouvelles normes de conduite 		
Produit 1.4 : Un nouveau cadre juridique et institutionnel de la gestion des crises est formulé	<ul style="list-style-type: none"> Etude sur les besoins des réformes du cadre juridique et institutionnel pour la PPR aux crises 		Réalisée en T2 2017 (PTA 2017)
Produit 1.5 : Le nouveau cadre juridique et institutionnel est approprié par les agents de sécurité et sa mise en œuvre opérationnelle facilitée	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la vulgarisation du code de conduite auprès des FSI et des citoyens (supports de communications divers) 		Réalisée en T2 2017 (PTA 2017)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 2 : Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 2.1 : Les capacités d'audit de la sécurité intérieure sont renforcées	Finaliser la phase II de l'étude qualitative et sondages de satisfaction et de confiance du public (y compris l'accueil des catégories vulnérables) dans les zones pilotes		Réalisée en T1,T2 2017 (PTA 2017)
	Conclure l'extension de la 1ère étude pilote 'Amélioration de l'accueil des citoyens dans les postes de sécurité' à un échantillon représentatif de l'ensemble du territoire national.		Réalisée en T1,T2 2017 (PTA 2017)
	Réaliser une étude satisfaction sur l'offre de service des forces de sécurité dans deux nouvelles localités pilotes (Ben Guerdane et Fernana)		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Réaliser une enquête de satisfaction auprès des populations desservies par les 6 nouvelles localités du gouvernorat de Médenine		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Réaliser une étude de l'écart entre la situation actuelle et le minimum de moyens dont doit disposer un poste de police/garde nationale pour fonctionner (personnels, moyens matériels, cadre de travail, conditions de vie) et établir un standard devant servir à définir les priorités et l'allocation des ressources. - Modélisation de l'approche PolProx		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Développer un plan pour la généralisation de l'utilisation de l'application de Tableau de Bord de Gestion		Réalisée en T2 2017 (PTA 2017)
	Mener une étude sur l'évaluation de la sécurité des femmes dans 4 localités pilotes		Activité non encore finalisée (PTA 2018)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 2 : Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 2.2 : Les capacités des inspections sont renforcées pour mieux assurer leur fonction d'audit des FSI	Appuyer les corps d'inspection dans la mise en œuvre du plan d'action		Réalisée en T2,T3 2017 (PTA 2017)
	Apporter un appui stratégique à l'implantation de la future politique ministérielle en matière d'inspection par la production d'un plan d'action		Réalisée en T1 2016 (PTA 2016)
	Appuyer les corps d'inspection à contrôler la mise en œuvre des procédures administratives produites par les commissariats pilotes		Réalisée en T2, T3 2015 (PTA 2015)
	Développement d'une base de données pour mieux assurer la gestion quotidienne des inspections		Réalisée en T1,T2 2017 (PTA 2017)
	Etude de la mission d'inspection et des plans d'inspections et des outils		Réalisée en T1,T2 2016 (PTA 2016)
	Organiser une formation de formateurs afin de garantir une exploitation optimale de l'outil de gestion des inspections		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Déterminer les minimums requis en matière de dotation de ressources humaines, financières et matérielles pour une prestation de service standard de qualité		Réalisée en T2,T3 2016 (PTA 2016)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 2 : Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collecte, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 2.3 : Les capacités de planification et de gestion budgétaires sont renforcées	Développer une stratégie de la réforme du secteur de la sécurité pour le ministère		Réalisée en T2,T3 2016 (PTA 2016)
	Faire un test de déconcentration de budget dans 6 commissariats pilotes		Réalisée en T2,T3 2015 (PTA 2015)
Produit 2.4 : Les capacités de gestion de crise, y compris en matière d'information, sont renforcées	Appuyer la DGSN dans le développement d'un plan de gestion de la salle des opérations.		Réalisée en T1,T2 et T3 2017 (PTA 2017)
	Déployer les outils de gestion (TBG, Cartographie) au niveau de la salle des opérations de la DGSN afin de garantir une meilleure gestion et collecte des données au niveau local et national.		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
Produit 2.5: Les capacités de coordination et de gestion de l'assistance des partenaires internationaux sont améliorées	Lancer une réflexion sur le développement d'un Tableau de Bord de Gestion permettant de mieux coordonner l'assistance technique et financière		Réalisée en T1,T2 et T3 2017 (PTA 2017)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 3: La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 3.1: Les capacités de gestion des ressources humaines sont renforcées	Elaborer à travers les bonnes pratiques et les besoins d'implantation de la police de proximité un guide des métiers et des fiches de postes	●	Réalisée en 2017 (PTA 2017)
	Procéder à une analyse des outils administratifs en place utilisés par les unités de gestion des ressources humaines	●	Réalisée en T1,T2, T3 2016 (PTA 2016)
	Développer une stratégie de modernisation des processus GRH et lancer les chantiers de description des tâches, formations, et minimum requis dans les six commissariats pilotes	●	Réalisée en T1,T2, T3 2016 (PTA 2016)
	Doter les divisions d'un tableau de bord enrichi GRH	●	Réalisée en T2,T3, T4 2015 (PTA 2015)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 3: La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 3.2 : Une politique globale de formation est définie et répond aux nouvelles missions des services de sécurité	Finaliser la révision du cursus de formation en police de proximité et lancer le processus de son adoption		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Organiser des formations de formateurs basées sur le nouveau Curriculum PolProx élaboré		Une formation a été réalisée en 2017 et d'autres sessions sont non encore achevées
	Organiser 3 formations sur la communication interpersonnelle et gestion de l'accueil au profit du personnel du centre d'accueil de la Garde Nationale		Des formations ont été planifiées en 2017 et 2018 et sont non encore achevées
	Intégrer les écoles de police au tableau de bord de gestion		Réalisée en T2 2017 (PTA 2017)
	Finaliser l'opérationnalisation et inauguration des centres de simulation dans deux écoles de formation (Bizerte et Bir Bouregba)		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Renforcer les capacités des membres des nouveaux CLS (Bizerte, Sousse et 6 localités de Médenine) sur les concepts de police de proximité et mécanisme des CLS		Activité non encore finalisée
	Appui à l'élaboration d'un module de formation sur les protocoles relatifs à la violence à l'égard des femmes		Activité réalisée en T4 2017
	Organiser une formation de formateurs sur la prise en charge des FVV		Activité non encore finalisée
	Appui à l'élaboration d'un module de formation sur les protocoles relatifs à la prévention de l'extrémisme violent (PEV)		Activité non encore finalisée
	Organiser une formation de formateurs sur la PEV		Activité non encore finalisée

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 3: La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 3.3 : La production et le partage de connaissances en matière de PPR aux crises sont améliorées Produit 3.4 : Les nouveaux outils pédagogiques sont intégrés et utilisés pour la formation des personnels	Echanges d'expériences et connaissances avec d'autres pays		Réalisée en 2016 (PTA 2016)
	Élaboration d'un guide sur l'utilisation des Centres de Simulation par les écoles de formation		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Un curriculum pour les formateurs dans les écoles des forces de sécurité intérieure est établi en fonctions des centres de simulation		Réalisée en T2 et T3 2016 (PTA 2016)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 4: L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
	Suivi du plan d'action pour une intégration du modèle de police de proximité et soutien au comité de pilotage PolPro		Activité non encore finalisée (PTA 2017)
	Déterminer les besoins nécessaires et mener les travaux de réhabilitation et équipement des postes pilotes		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
Produit 4.1 : Le Ministère de l'Intérieur dispose d'un concept de service public et des outils pour sa mise en œuvre	Travaux de réhabilitation et achat d'équipement pour le Centre d'accueil de la Garde Nationale		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Organiser une conférence internationale sur la police de proximité en vue d'identifier les bonnes pratiques internationales et partager l'expérience tunisienne		Réalisée en 2018 (PTA 2018)
	Appuyer le Ministère de l'Intérieur dans la mise en œuvre de la stratégie de communication PolProx		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Développer des supports de communication sur les efforts de réforme dans le secteur de sécurité		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Finaliser et présenter le guide opérationnel pour l'implantation des comités locaux de sécurité en Tunisie		Réalisée en 2018 (PTA 2018)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 4: L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
	Suivi du plan d'action pour une intégration du modèle de police de proximité et soutien au Comité de pilotage PolProx. Coacher les forces de sécurité intérieure des nouveaux postes pilotes à la politique ministérielle de la police de proximité.		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Finaliser et présenter le guide opérationnel pour l'implantation des comités locaux de sécurité en Tunisie		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Appui à la mise en œuvre des outils SGBV dans 4 localités pilotes (outils de communication en matière de SGB, nouveaux outils SGBV, étude de faisabilité pour la mise en place d'une première unité spécialisée au niveau d'un secteur pilote)		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
Produit 4.2 : Les forces de sécurité disposent de mécanismes et d'outils pour connaître les besoins de la population, y compris les catégories vulnérables.	Appui au développement de nouveaux outils relatifs à la prévention de l'extrémisme violent, (Dresser un état des lieux des dispositifs/outils de la prévention de l'extrémisme violent, benchmarking d'expériences réussies de PEV et police de proximité, développement d'un plan d'action de prévention de l'extrémisme violent, des procédures opérationnelles standards (SOPs), de nouveaux outils et protocoles relatifs à la PEV, appui technique à la mise en œuvre des outils/protocoles au niveau d'au moins quatre sites pilotes...)		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Identifier les bonnes pratiques et les standards internationaux en matière de Police de proximité et l'intégration de l'approche SGBV et PVE à travers une mission d'étude et d'observation à l'étranger.		Activité non encore finalisée (PTA 2018)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 4: L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 4.3 : La nouvelle approche de service public/ police de proximité est mise en œuvre dans des zones pilotes	Elaboration des plans locaux de sécurité des 8 nouvelles localités (Bizerte Sud, Khezama et 6 localités de Médenine).		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Identification des membres et mise en place de 6 nouveaux comités locaux de sécurité (6 nouvelles localités de Médenine)		Rapport annuel
	Suivi et soutien au travail des comités locaux de sécurité (y compris des fonds d'appui aux activités des CLS)		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Finaliser le processus d'approbation de la stratégie de généralisation de la police de proximité sur l'ensemble du territoire.		Rapport annuel 2017
Produit 4.4 : Les doléances et les plaintes de la population sont prises en compte et traitées par les services de sécurité	Finalisation du déploiement d'un système de cueillette et de gestion des plaintes.		Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Mise en réseau du tableau de bord de gestion afin d'intégrer les données de plaintes a cet outil de gestion		Réalisée en T1 et T2 2017 (PTA 2017)
	Mission d'études afin d'identifier les mécanismes à mettre en place pour un système fonctionnel de prises de plaintes et de suivi		Réalisée en T1 et T2 2016 (PTA 2016)

Principaux résultats - Réalisations par actions

Effet 4: L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité

Produits	Activités	Degré de réalisation	Commentaires
Produit 4.5 : Les forces de sécurité disposent d'outils pour identifier les risques de crises sécuritaires et communiquer avec la population	Soutenir la création d'un centre d'analyse des risques en lien avec le centre national de gestion des crises	●	Réalisée en 2015 (PTA 2015)
	Déploiement de l'outil de la cartographie criminelle au niveau des commissariats pilotes.	◐	Activité non encore finalisée (PTA 2018)
	Mise en œuvre d'un plan pour la généralisation de l'utilisation de l'application de cartographie criminelle.	●	Réalisée en 2017 (PTA 2017)

Malgré l'instabilité sécuritaire (attentats de Bardo et Sousse) et la mouvance politique et juridique (changements des gouvernements), le projet a réussi à renforcer le cadre juridique et institutionnel, les capacités des institutions clés lors des crises PPR, à améliorer l'implication des communautés locales et OSC dans la PPR aux crises et à promouvoir la gestion et le partage des connaissances relatives à la PPR aux crises.

Principaux résultats - Forces et faiblesses du projet

Identification des points de satisfaction et faiblesses en matière d'organisation, de gouvernance et de gestion du projet, conduite des activités du projet :

• Les formations déjà effectuées

- Les thématiques développées étaient pertinentes car elles répondaient notamment aux attentes du MI, des CLS.

• La capitalisation sur les expériences

- Les visites d'échanges ont permis de partager les expériences, ce qui a permis de s'inspirer des modèles déjà établis

• La valorisation de l'image de police de proximité

- Le projet a contribué à développer les rapports décomplexés entre le citoyen et les agents de police

• L'implication des autorités locales et OSC

- Les autorités locales et les OSC sont incontournables dans les actions menées dans le cadre de ce projet. Ils ont permis de rétablir la confiance dans le système sécuritaire

• L'implication du personnel du MI

- Une forte implication et appropriation du projet par le personnel du MI

• L'équipe du projet :

- Un groupe de travail homogène et de terrain

• La durabilité du projet :

- Absence d'une stratégie/mécanismes pour soutenir la durabilité du projet (maintenance des infrastructures, allocation des budgets pour le bon fonctionnement des postes pilotes,)

• Les ressources humaines et matérielles :

- Insuffisances des ressources humaines et matérielles pour les postes pilotes et les CLS

• Les formations en communication et conduite de changement :

- Manque de formation en communication et en gestion de changement pour les membres de CLS et des chefs des postes pilotes

• Le suivi et l'évaluation :

- Le suivi et l'évaluation n'opèrent pas actuellement selon une approche systématique appropriée pour le projet.

• La gestion du projet :

- Absence d'une unité de gestion permanente du projet

Points de satisfaction

Faiblesses



Appréciation générale du projet
dans sa mise en œuvre

Principaux résultats – Efficience & contraintes d'exécution

L'efficience par rapport à l'utilisation des ressources est globalement satisfaisante. Les moyens disponibles ont permis d'atteindre l'essentiel des résultats et ce malgré :



Instabilité sécuritaire

La période de mise en œuvre du projet a été marquée par des événements sécuritaires qui ont eu des répercussions sur le rythme de mise en œuvre du projet que ce soient les attentats terroristes (Bardo, Sousse,...) ou encore les mouvements sociaux dans quelques localités et zones d'intervention du projet (Ben Aoun, Ben Guerdene, ...).



Mouvance politique et juridique

La période de mise en œuvre du projet a été marquée par de nombreuses échéances politiques qui ont eu des répercussions à des degrés variés sur le rythme d'exécution à savoir les changements des gouvernements suite aux élections de 2014.



Fluctuation des prix et des taux de change

La fluctuation des prix et des taux de change a eu des répercussions sur la passation des marchés relatifs aux équipements et services fournis dans le cadre du projet ce qui a induit à des révisions budgétaires dans le cadre des différents PTA.

La fluctuation des prix et des taux de change est une contrainte budgétaire pénalisante à prendre en considération dans la suite du projet.

Principaux résultats - Efficience

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le projet a globalement assuré un niveau d'efficience **satisfaisant** qui se manifeste à deux niveaux principaux : au niveau de la gestion du projet et au niveau de sa mise en œuvre.

1 Au niveau de la gestion du projet

Les dépenses de gestion au sein du projet sont raisonnables avec une **équipe réduite** à l'essentiel des besoins en matière de ressources humaines aux deux volets management et expertise.

2 Au niveau de la mise en œuvre

Le projet a appliqué une stratégie visant à faire le mieux avec le moins et en s'adaptant aux fluctuations des prix et des taux de change qui ont eu des répercussions sur les prévisions budgétaires et contractuelles. Il a été recommandé de revoir le budget des ressources matérielles et humaines à la hausse.

Une utilisation des ressources conformément aux règles et procédures de PNUD

Toutes les opérations (les acquisitions, les recrutements...) ont été effectuées en conformité avec les procédures du PNUD.

Une procédure de décaissement des fonds impacte légèrement le déroulement du projet

La procédure de décaissement de fonds a parfois impacté légèrement la conduite des activités. (Exemple : Lors d'un retard de décaissement, la gestion des fonds sera légèrement impactée pour le remboursement des prestataires)

Durant la phase à venir du projet qui sera marquée notamment par la généralisation de l'expérience pilote sur l'ensemble du territoire, les ressources actuelles du projet matérielles et humaines devraient être revues à la hausse pour assurer une durabilité accrue des changements sur le terrain à travers le suivi et évaluation permanente.

Principaux résultats - Efficience

Les rapports d'activités, indiquent un bon niveau d'exécution des activités conformément aux prévisions. Le tableau suivant présente une répartition des fonds reçus et des dépenses engagées par agence.

Efficience par rapport à l'utilisation des ressources (montants exprimés en \$)

Donateur	Contributions convenues (A)	Contributions reçues (B)	Dépenses 2014 (C)	Dépenses 2015 (D)	Dépenses 2016 (E)	Dépenses 2017 (F)	Dépenses 2018 Q1 (G)	Dépenses 2018 Q2 (G)	Dépenses totales (C+D+E+F+G =I)	% Dépenses sur la contribution (I/B)
Japon	2690000	2586743	579797	707580	909622	389743	-		2586743	100%
Royaume-Uni (95035)	718785	718785	-	82976	543906	91903	-		718785	100%
Royaume-Uni (100804)	940710	940710	-	-	41039	825601	74069		940710	100%
Royaume-Uni (00107963)	613136	613136				54533	555974		610507	100%
Royaume-Uni (105850)	996134	996134	-	-	-	87590	38586	359018	485194	49%
USA	494926	494926	-	-	-	292472	18536	131485	442492	89%
Canada	1638233	578683	-	-	-	83816	64221	242379	390416	67%
BPPS	150000	150000				22902	1023		23925	16%
TOTAL	8241925	7079118	579797	790557	1494567	1848561	752409	732882	6198773	88%

	2015	2016	2017	2018
Dépenses de gestion et de coordination du projet	440000	234925	203802	142244
Total dépenses du projet	790557	1494567	1848561	752409 (*)
Efficience : (appréciation coût-efficacité)	56%	16%	11%	19%

Les dépenses à la fin de décembre 2016 s'élèvent à 70% des contributions reçues, à la fin du mois de juin 2018 s'est amélioré pour atteindre 88% en 2018.

Il ressort des deux tableaux que la consommation du budget en 2018 est 88% des dépenses outre les 19% réservées à la gestion du projet. Les dépenses de gestion sont raisonnables

Principaux résultats - Durabilité

L'évaluation de la durabilité du projet penchera sur la mesure du degré auquel les bénéfices du projet perdurent après la réalisation des produits. Elle repose essentiellement sur la constance de l'engagement politique, sur l'appropriation nationale, le renforcement des capacités pour la mise en œuvre et sur l'appui financier des partenaires internationaux.

Durabilité des équipements, matérielles et des infrastructures

- Au niveau de la durabilité des équipements et matériels acquis au profit des postes pilotes, des guides de procédures opérationnelles standards ont été développés afin de garantir l'optimisation de la gestion et de l'entretien.
- Les réformes au niveau transversal sur les plans juridique et institutionnel constituent aussi une garantie de la pérennité des réformes à travers l'institutionnalisation des différents aspects de la nouvelle approche de police de proximité.
- Deux grands axes ont été envisagés pour garantir la pérennité de la réforme à savoir la modélisation de l'approche dans toutes ses composantes pour pouvoir la dupliquer d'une manière homogène aux niveaux local et même international et la généralisation de l'approche.
- La réflexion sur la généralisation est déjà lancée à travers des ateliers de concertation, des visites d'étude à l'étranger et l'élaboration d'un draft de stratégie et de plan d'action.



CONSTAT

- La durabilité des actions menées pour la police de proximité est tributaire des ressources allouées par les bailleurs de fonds
- Les infrastructures observées paraissent construites dans les règles de l'art et leur qualité est globalement acceptable. Les déficiences rencontrées relèvent presque toujours du manque d'entretien.
- Les personnes interviewées ont exprimé l'absence d'un budget alloué pour maintenir les infrastructures réhabilitées et d'une procédure de contrôle claire. (Responsabilité du MI)
- La capacité du MI à gérer et à exécuter les projets reste tributaire de la charge de travail et de la bonne volonté des intervenants impliqués qui exercent ces fonctions à la marge de leur travail habituel au MI. A cet effet, l'affectation d'un personnel à plein temps à la gestion, au pilotage et au suivi des projets est un axe prioritaire pour garantir la bonne exécution des projets et la durabilité des outputs. (Responsabilité du MI)

Principaux résultats – Résumé de l'évaluation

Constats de l'évaluation - résumé



Critères d'évaluation

Pertinence

La pertinence du projet est reconnue et valorisée par les partenaires et les bénéficiaires du projet. Le projet est considéré **comme pertinent** et bien **aligné, tant sur les priorités des Nations Unies que sur les priorités nationales et internationales**. Toutefois, il **n'a pas répondu effectivement** sur la question de réponse aux crises.

La pertinence du projet est évaluée comme satisfaisante

Efficacité

Il ressort de l'analyse que l'efficacité est jugée satisfaisante pour les différentes composantes du projet. En effet, le projet a réussi à réaliser des avancées considérables dans tous les objectifs qui ont été fixés.

L'efficacité du projet est jugée satisfaisante

Efficience

Le projet a globalement assuré un niveau d'efficience satisfaisant.
L'utilisation des ressources était conforme aux règles et procédures de PNUD.

L'efficience du projet est satisfaisante

Durabilité

Il ressort aussi de l'évaluation que les réalisations du projet peuvent être considérées comme durables, en ce qui concerne les constructions et les infrastructures réhabilitées, un budget pour l'entretien et la maintenance doit être alloué pour assurer la pérennité du projet

La durabilité du projet est évaluée modérément satisfaisante

La performance globale du projet est satisfaisante et une continuation du projet est recommandée par les personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du projet PPRC.

Le projet a obtenu des bons résultats dans la mise en place de mécanismes, infrastructures, formations, études, événements de sensibilisation..., incluant l'implication de toutes les parties prenantes au niveau décentralisé.

Néanmoins le projet n'a pas pleinement répondu à la problématique de réponse aux crises même si plusieurs actions réalisées représentent des prérequis pour ce faire.

Principaux résultats – Résumé des visites sur terrain

Lors des rencontres avec les CLS et les chefs des postes pilotes (les personnes rencontrées figurent en annexe), les points abordés ont porté sur les appréciations ainsi que les perceptions des interviewés sur :

- La gestion du projet
- L'identification des forces et des faiblesses du projet
- La réponse du projet au objectif principal du projet : la prévention et la réponse en cas de crises
- L'identification des axes d'améliorations et des recommandations

Il ressort les principaux constats ci après :

1

Une forte appréciation positive des activités relatives au police de proximité

2

Les propositions et les recommandations ont porté sur le renforcement et le soutien technique et financier des CLS et des postes pilotes

3

Le renforcement des activités de communication et l'élargissement de la cible sont des facteurs importants pour la réussite du projet

4

L'intensification des fréquences des réunions de coordination est importante pour une bonne gestion de projet (création d'une relation de proximité avec les intervenants du projet)

5

Le projet permet d'assurer la prévention et l'atténuation des crises.
L'axe PVE a commencé récemment à contribuer à la réponse aux crises

Une bonne appréciation pour les appuis que le projet a apportés, notamment en ce qui concerne les activités de réhabilitation des infrastructures, le renforcement des capacités, les actions de sensibilisation et de formation qui se sont traduits par un changement de comportements des citoyens au regard du nouveau modèle de police de proximité.

Leçons apprises

Gestion Stratégique

- L'intégration du projet dans le cadre des objectifs stratégiques du PNUD
- La prise en charge du contexte national et international lors de la préparation du document du projet
- Le PNUD a pris en considération les questions du genre dans ses actions. Un recrutement d'une conseillère genre a été effectué, toutefois, les actions de cette approche ne sont pas encore finalisées et suffisamment communiquées

Gestion opérationnelle

- L'équipe de gestion du projet a été de taille réduite des effectifs, tant en interne que chez le partenaire. Le projet a malgré cela réalisé des résultats très satisfaisantes selon la mesure des indicateurs, grâce à la cohésion d'équipe menée par le leadership, une approche participative dans la prise de décision et la parole/confiance accordée aux membres
- Le rôle du PNUD est reconnu par les interlocuteurs ; toutefois, il est estimé que ce rôle devrait pouvoir se prolonger davantage au niveau opérationnel, en ce qui concerne l'assistance dans la coordination des réunions/ des évènements conduits des CLS
- La communication de l'avancement des travaux du projet reste limitée aux personnes directement impliquées. Un renforcement de la communication autour du projet est nécessaire par le MI.
- Lenteur administrative lors de prise des rendez-vous pour les entretiens malgré les rappels de l'équipe projet PNUD

Principaux points d'amélioration

- Baser le choix des activités et des actions du projet sur une étude préalable
- S'assurer de l'appropriation du projet par tous les niveaux du ministère de l'intérieur
- Renforcer la communication autour du projet en interne et avec les partenaires externes
- Renforcer la communication autour des actions relatives à l'approche genre
- Prévoir un minimum de ressources qui seront affectées à plein temps au projet
- Prévoir l'élaboration d'une procédure pour la gestion des planning des entretiens avec le partenaire national

Recommandations & conclusions

Recommandations



Principales recommandations

1

Organisation et conduite générale du projet

Renforcer et partager le système de suivi et d'évaluation du projet

- Renforcer les moyens permettant de mieux assurer le suivi de la mise en œuvre du projet : constituer un tableau de bord **partagé** avec le partenaire national contenant toutes activités du projet, le statut de chaque action, % d'avancement des travaux, le suivi des indicateurs ...

Gestion du projet au sein du MI : Créer une unité de gestion par objectifs

- Développer davantage la base actuelle des indicateurs de suivi par l'équipe PNUD en collaboration avec le MI
- Créer une unité de gestion par objectifs au sein du MI à plein temps dédiée exclusivement à la gestion des différents axes du projet (Responsabilité du MI)

Intensifier la fréquence des réunions de coordination et de pilotage

- Mettre en place des réunions de coordination plus régulières entre les différentes parties prenantes du projet
- Intensifier la fréquence des réunions de pilotage et étudier, discuter, mettre à jour les risques impactant le bon déroulement du projet

2

Conduite des activités & durabilité du projet

Communication & prérequis de mise en œuvre

- Une communication efficace axée sur les résultats
- Revoir la stratégie de sélection des formateurs du MI
- Elargissement de la cible du projet
- Répartition claire des tâches entre acteurs
- Elaborer une étude sectorielle approfondie et actualisée

Soutien des CLS et des postes pilotes

- Donner un cadre réglementaire et légal et clarifier les attributions des CLS (Responsabilité du MI)
- Renforcer la participation de l'équipe PNUD avec les CLS
- Renforcer le rôle et les capacités des CLS
- Allouer un budget dédié aux activités des CLS
- Partager les expériences entre les différents CLS
- Allouer un budget dédié aux activités des postes pilotes (Responsabilité du MI)
- Renforcer l'activité des postes pilotes

Recommandations & conclusions

Recommandations

Communication & prérequis de mise en œuvre



Conduite des
activités &
durabilité du
projet

Une
communication
efficace axée sur
les résultats :
Renforcer les
actions de
communication

- Il est recommandé de mettre en place une stratégie efficace de communication dans le but d'informer les parties prenantes de la politique tunisienne en matière de police de proximité ainsi que des développements dans le processus de la PPRC afin de les inciter à comprendre cette nouvelle approche de la sécurité et de s'engager dans sa mise en œuvre
- Améliorer la visibilité du projet même dans sa phase finale, notamment en valorisant ses réalisations
- Renforcer les actions de sensibilisation des citoyens quant à la réforme du système de sécurité
- Inclure des stratégies médiatiques dans la programmation : les médias sont le principal canal de sensibilisation et de ralliement. Leurs rapports et analyses forment bien souvent les perceptions du public

Revoir la stratégie
de sélection des
formateurs

- Revoir la stratégie de sélection des formateurs du MI
- Conduire des formations de qualité ayant un impact et une valeur ajoutée pour les parties prenantes

Recommandations & conclusions

Recommandations



Conduite des activités & durabilité du projet

Elargissement de la cible du projet

- Il est également important d'élargir les partenariats à des acteurs nationaux d'envergure qui opèrent des thématiques prioritaires pour le projet PPRC telles que la violence à l'égard des femmes.

Répartition claire des tâches entre acteurs

- Il est recommandé de mettre en place une feuille de route précisant les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires

Etude sectorielle actualisée et approfondie

- Il est recommandé de mener une étude approfondie et actualisée du secteur de sécurité par le MI

Recommandations & conclusions

Recommandations

Tous les interviewés ont insisté sur le cadre réglementaire et légal et l'allocation du budget pour les activités des CLS



Conduite des activités & durabilité du projet

Soutien des CLS

Donner un cadre réglementaire et légal et clarifier les attributions des CLS

- Clarifier les attributions des CLS en élaborant une loi, des procédures qui réglementent leurs rôles et responsabilités

Renforcer la participation de l'équipe PNUD avec les membres CLS

- Renforcer la participation de l'équipe PNUD dans les événements conduits, les réunions de coordination et des choix des formations tout en maintenant une présence active sur le terrain

Renforcer le rôle et les capacités des CLS

- Permettre aux membres des CLS de choisir les thèmes des actions à mener en se basant sur une étude de l'existant des demandes et des attentes de chaque zone
- Participer à une série de formations de communication et de conduite de changement dans le but de promouvoir les connaissances et pouvoir persuader et gérer les conflits dans le cadre de ce projet

Allouer un budget dédié aux activités des CLS

- Allouer un budget aux activités des CLS : relevant de l'appropriation et de la pérennisation du projet, cette recommandation vise à donner aux CLS une capacité de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles

Partager les expériences entre les différents CLS

- Organiser des réunions entre les différents CLS pour assurer le partage des expériences

Recommandations & conclusions

Recommandations

Soutien des Postes Pilotes

Tous les interviewés ont insisté sur l'allocation du budget dédié aux activités des postes pilotes



Conduite des activités & durabilité du projet

Allouer un budget dédié aux activités des postes pilotes

Renforcer l'activité des Postes pilotes

- Allouer un budget dédié aux activités des postes pilotes (Responsabilité du MI) : relevant de l'appropriation et de la pérennisation du projet, cette recommandation vise à donner aux postes pilotes une capacité de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles
- Participer à une série de formations de communication et de conduite de changement dans le but de promouvoir les connaissances et de pouvoir persuader et gérer les conflits
- Les postes pilotes sont en sous-effectif, ce qui peut altérer la bonne qualité des prestations de services, en particulier en matière d'accueil et de communication : Il est recommandé d'augmenter les effectifs dans les postes pilotes (Responsabilité du MI)
- Il est recommandé d'augmenter le quota des femmes pour les postes pilotes (Responsabilité du MI)
- Doter la police de proximité d'une identité visuelle propre (notamment au niveau des bâtiments des postes pilotes) afin que cette approche soit plus facilement intégrée par les citoyens (Responsabilité du MI)
- Au-delà des compétences que les agents acquièrent lors des sessions de coaching, il est recommandé de faire bénéficier les agents de formations judiciaires spécialisées (droits de l'Homme, nouvelles législations relatives à la violence à l'égard des femmes, loi contre les discriminations, droits de l'enfant, loi anti-terroriste et droit fiscal, etc...)
- Fournir des caméras pour les policiers et appliquer les procès verbaux au sein des commissariats pilotes pour assurer le suivi et le contrôle

Recommandations & conclusions

Conclusions

Les résultats de l'évaluation ont permis de tirer les conclusions suivantes :

Les objectifs escomptés présentent un réel intérêt national

En réponse aux changements qui se sont produits en 2011 en Tunisie, le projet PPRC est aligné avec les priorités nationales pour la réforme du secteur de la sécurité.

Le projet répond au besoin de contribuer à l'émergence d'une police professionnelle, proche des citoyens, respectueuse de l'État de droit et des valeurs démocratiques et qui rend compte de son action. L'objectif général est de garantir une PPR efficace à toute crise qui pourrait surgir.

Le projet est généralement bien géré

Les échanges entre les parties prenantes se sont déroulés dans de bonnes conditions

Un pilotage, une exécution et un suivi du projet, conformes aux procédures du PNUD, perturbés par une instabilité sécuritaire, une mouvance politique et juridique et une fluctuation des prix et des taux de change, nécessitant notamment une équipe de gestion dédiée au projet à plein temps et un tableau de bord partagé pour le suivi de l'avancement des travaux et d'activités du projet

L'implication des parties prenantes témoigne un degré élevé d'appropriation

L'équipe d'évaluation a constaté lors des entretiens et des visites sur terrain une forte appropriation du projet particulièrement par le MI et les CLS qui connaissent le projet et soulignent que la mise en œuvre de ce projet est bénéfique

Un engagement exceptionnel des partenaires techniques et financiers du projet.

Le bilan des activités et produits du projet est globalement positif

Le taux de réalisation de l'effet 1 : 95%

Le taux de réalisation de l'effet 2 : 91%

Le taux de réalisation de l'effet 3 : 86%

Le taux de réalisation de l'effet 4 : 75%



Les actions menées dans le cadre de ce projet ont permis d'atténuer la réaction des citoyens en cas de crises mais elles ne sont pas suffisantes pour gérer totalement les risques lors des crises.

Une stratégie, des mécanismes, des ressources et des études devront être mis en place et fonctionnels pour répondre rapidement aux crises.

Selon les personnes interviewées, le projet a manqué, d'une analyse actualisée de la situation et d'une évaluation stratégique des risques menant aux crises. (une gestion active du risque)

ANNEXES



Annexes

Liste des entretiens conduits

L'évaluation à mi-parcours, a été conduite suivant une méthodologie participative de collecte et d'analyse croisée d'opinions, de témoignages et d'observations de faits auprès des principales parties prenantes du projet. Des outils de collecte de données qualitatives (guide d'entretien semi-structuré, questionnaires) ont été utilisés pour interagir avec les parties prenantes du projet. La liste des entretiens conduits est détaillée ci-dessous :

Chef de poste de Nassen	M. Mohamed bouzayene
Chef de poste de Marsa	M. Nouredine
Chef de poste de Sidi Hassine	M. Adel Kassim
CLS Nassen	M.Hatem Jouini
CLS Marsa	Mme Feten ben Rajeb
CLS Sidi Hassine	M. Amor Melek Jlizi
Directeur central DGSP	M. Makrem Bouchalgouma
Commissariat de police général	M. Salah Barhoumi
Colonel major de la garde nationale	M. Mourad Rezgui
Chef Secteur	Mme Rawdha Kaddachi
Chef de la section des passeports	M. Mahjoub Sfaxi
Equipe de projet PNUD	M.Fehmi Ghadhab, M. Miled Achour, M.Slim Bouzid, Mme Rim Hadfi, Mme Nessrine Rebai, M. Zoubaier Jemai



Annexes

Liste des documents consultés

N°	Liste des documents
1	Plan de travail PPRC : <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Travail Annuel 2018 • Plan de Travail Annuel 2017 • Plan de Travail 2016 PPRC signé • Plan de Travail 2015 signé
2	Rapport final PPRC (pour japon), version 20-11-2017
3	Enquête de satisfaction : <ul style="list-style-type: none"> • Etude de satisfaction (Phase quantitative) – ELKA Consulting • Etude de satisfaction (Phase qualitative) – ELKA Consulting • Récapitulatif de l’atelier sur l’enquête nationale « réforme de la sécurité » • Enquête nationale sur la sécurité – ELKA Consulting • Récapitulatif des résultats des commissariats pilotes - « Réforme de la sécurité » • Résumé • Synthèse Commissariat Pilote PNUD
4	<ul style="list-style-type: none"> • ProDoc 18 août 2011 final signed • Prodoc Préparation et gestion des Crises 2013 2016 • Prodoc SSR Phase II 2013 2014

Annexes

Liste des documents consultés

N°	Liste des documents
5	<p>Rapports de progrès</p> <ul style="list-style-type: none">• Rapport 2016 Q4 VF• Rapport Q1 2017 VF• Rapport Q1_ 2018_18072108_d4• Rapport Q2 2017 VF• Rapport Q3 2017• Rapport Q4 2017• Key Results in Focus Tunisia 2017 IST ELM• Rapport Final Japon 20112017• Rapport Q3 2017 VP• Rapport Q4_28032018_d2_SB• Rapport 2016 Q1 VF• Rapport 2016 Q2 VP• Rapport 2016 Q3 VF• Rapport 2016 Q4 VF - English version• Rapport 2016 Q4 VF• Rapport activités coaching 2016• Rapport de coaching 2016• Rapport Q1_2015 VF• Rapport Q2_2015 VP• Rapport Q3 2015 VF• Rapport Q3 2015 VP• Rapport activités coaching 2015• Rapport Q2_2014 VF• Rapport Q3_2014 VF• Rapport Q4_2014 VF

Annexes

Liste des documents consultés

N°	Liste des documents
6	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels • Rapport Annuel 2016_VF • Rapport Annuel 2017 • Rapport Annuel 2015 VF • Rapport Annuel 2015 VP_2 • Rapport Annuel 2016_English version • Rapport annuel 2014 VP 20140328
7	<ul style="list-style-type: none"> • PVs Copil • CoPil 20 Novembre 2017 – VF • CoPil 26 Janvier 2016 - PV VF
8	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion du comité de pilotage projet détaillé bloc1 • Réunion du comité de pilotage projet détaillé bloc2
9	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de travail RSS : • PTA 2014 v1 signé • PTA 2013 signé
10	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final Evaluation PolProx_Makrem Hammami_version juin 2018
11	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport évaluation Projet RSS - Phase II
12	<ul style="list-style-type: none"> • PolProx - Fiche de synthèse 2
13	<p>Financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canada-_ACCBP CTCBP Project Proposal 2016 - UNDP Community Security v20170113 • UK_AP Project Proposal UNDP Tunisia SSR 2015 VF 2016 • UK_CSSF 2018-19 One-pager_V 3.0 • UK_CSSF Proposal_UNDPSSR_forCBconsideration rev20161125 • UK_UNDP Tunisia CSSF Project Form 2017 • USA_UNDP Tunisia SOW_Revised_06 September 2016



Contact de l'expert



KARIM KHARRAT

Tél. : (+216) 98 707 709

E-mail : karimkharrat@shk.com.tn