



République Tunisienne  
Ministère de l'Intérieur



من الشعب الياباني  
From the People of Japan



Canada



Royaume  
des Pays-Bas



Au service  
des peuples  
et des nations

# Evaluation finale du projet « Appui à la sécurité communautaire et à la réforme institutionnelle du secteur de la sécurité »

Mai  
2023

Rapport d'évaluation Final

## GROUPEMENT

**mbm**  
CONSULTING

Résidence Yasmine N°2G2  
Ain Zaghouan 2046 Tunis  
Tél/Fax : (+216) 70 690 274  
E-mail : [mbm@mbmconsulting.tn](mailto:mbm@mbmconsulting.tn)

**SCE**  
Société de Conseil  
et d'Etudes

Résidence Helia N°A2  
Ain Zaghouan 2046 Tunis  
Tél/Fax : (+216) 70 939 127  
E-mail : [majed.azzabi@topnet.tn](mailto:majed.azzabi@topnet.tn)

Informations sur le projet		
<b>Intitulé du projet/de la réalisation</b>	Appui à la sécurité communautaire et à la réforme institutionnelle du secteur de la sécurité	
<b>Numéro Atlas</b>	Award : 00126576 Output : 00120616 ; 00120617 ; 00123644 ; 00123647	
<b>Réalisation et produit de l'organisation</b>		
<b>Pays</b>	Tunisie	
<b>Région</b>	Etats Arabes	
<b>Date de signature du document de projet</b>	21 janvier 2020	
<b>Dates du projet</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Date de fin planifiée</b>
	26 Décembre 2019	31 décembre 2022
<b>Budget total engagé</b>	4 659 545,21 USD	
<b>Dépenses engagées à la date de l'évaluation</b>	4 175 530 USD	
<b>Source de financement</b>	- Le gouvernement des pays bas : 2 052 901 USD - L'US/INL : 2 150 000 USD - Le gouvernement du Canada : 456 644,21 USD	
<b>Agence de mise en œuvre</b>	PNUD	

Informations relatives à l'évaluation		
<b>Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/programme de pays, etc.)</b>	Evaluation du projet	
<b>Examen à mi-parcours/évaluation finale/autre</b>	Evaluation finale	
<b>Période évaluée</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Fin</b>
	26 Décembre 2019	31 décembre 2022
<b>Évaluateurs</b>	Mohamed Ben Messaoud Majed Azzabi	
<b>Adresse électronique de l'évaluateur</b>	<a href="mailto:mbm@mbmconsulting.tn">mbm@mbmconsulting.tn</a> <a href="mailto:majed.azzabi@topnet.tn">majed.azzabi@topnet.tn</a>	
<b>Dates de l'évaluation</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Finalisation</b>
	13 septembre 2022	31 mars 2023

## SOMMAIRE

<b>I. SYNTHÈSE</b> .....	<b>6</b>
<b>II. OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE</b> .....	<b>10</b>
II.1 Contexte et objectifs de la mission.....	10
II.2 Les critères de l'évaluation.....	11
II.3 Portée de l'évaluation.....	12
II.4 Approche méthodologique.....	13
<b>III. FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET</b> .....	<b>18</b>
<b>V. PERFORMANCES DU PROJET</b> .....	<b>22</b>
V.1 Pertinence .....	22
V.2 Cohérence.....	34
V.3 Efficacité .....	37
V.4 Efficience.....	47
V.5 Impact.....	56
V.6 Durabilité .....	62
V.7 Aspect Genre .....	68
<b>VI. SYNTHÈSE, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRIS</b> .....	<b>71</b>
VI.1 Synthèse des points forts et des insuffisances .....	72
VI.2 Recommandations.....	79
VI.3 Leçons apprises.....	81
<b>VII. ANNEXES</b> .....	<b>83</b>
VII.1 Théorie de changement du projet.....	83
VII.2 Cadre de résultats du projet .....	84
VII.4 Objectifs globaux et spécifiques du projet mis à jour selon le CPD 2021-2025 .....	86
VII.5 Matrice d'évaluation par critère.....	87
VII.6 Guide d'entretien avec les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale.....	102
VII.7 Guide d'animation des focus groups avec les OSC.....	106
VII.8 Guide d'animation des focus groups avec les FSI locales .....	107
VII.9 Liste des OSC rencontrées.....	108
VII.10 Membres des CLS rencontrés.....	109
VII.11 Liste des documents examinés et sources de donnée.....	110

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Budget prévu du projet par produit.....	47
Tableau 2 : Répartition annuelle du budget initial prévu par le document du projet.....	48
Tableau 3 : Dépenses du projet au 31/12/2022.....	48
Tableau 4 : Estimation de la répartition des dépenses du projet par produit .....	49
Tableau 5 : Répartition des dépenses par produit comparée aux prévisions budgétaires du Prodoc...50	
Tableau 6 : Dépenses cumulées comparées aux contributions reçues.....	51
Tableau 7 : Dépenses annuelles du projet.....	53
Tableau 8 : Indicateurs sur la perception de la population vis-à-vis de la sécurité .....	56

## Liste des figures

Figure 1 : Taux d'atteinte des valeurs cibles pour les indicateurs de produits.....	39
Figure 2 : Evolution des dépenses cumulées du projet .....	54
Figure 3 : Indicateur sur la confiance de la population dans les FSI, par région.....	57
Figure 4 : Notation du projet selon les six critères d'évaluation.....	78

## ACRONYMES

CAD	Comité d'Aide au Développement
CENAFFIF	Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de la Formation
CLS	Comité Local de Sécurité Communautaire
CPD	Country program document
CTP	Conseiller Technique Principal
DG	Directeur Général
FSI	Forces de Sécurité Intérieure
GN	Garde Nationale
INS	Institut National de la Statistique
IT	Information Technology
M&E	Monitoring and Evaluation
MI	Ministère de l'Intérieur
MTT	Mobile Training Team
ND	Non Disponible
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectif de Développement Durable
OPC	Office de la Protection Civile
OSC	Organisations de la Société Civile
PEV	Prévention contre l'Extrémisme Violent
Prodoc	Project Document
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RSS	Réforme du Secteur de la Sécurité
SIG	Système d'Information Géographique
SN	Sûreté Nationale
TBG	Tableau de Bord de Gestion
VFF	Violence Faite aux Femmes

## I. SYNTHÈSE

La présente mission porte sur l'évaluation finale du projet d'« Appui à la sécurité communautaire et à la réforme Institutionnelle du secteur de la sécurité », qui a été mis en œuvre par le PNUD entre décembre 2019 et décembre 2022 avec un budget de 4 659 545 USD.

La mission, dont les résultats seront exploités par le PNUD et par le ministère d'intérieur en tant que bénéficiaire direct et partenaire de mise en œuvre du projet, a pour principaux objectifs de (i) Mesurer les effets du projet sur les populations cibles ; (ii) Identifier les résultats atteints, à la fois au niveau qualitatif que quantitatif, en comparaison avec les résultats prévus ; (iii) Identifier les défis rencontrés et les moyens mis en œuvre pour les dépasser ; (iv) Confirmer la pertinence de l'approche et des méthodologies adoptées au cours de l'exécution du projet ; (v) Documenter les bonnes pratiques et dégager les leçons pour évaluer l'opportunité de duplication et de portage des réalisations du projet à l'échelle d'autres régions du pays ; (vi) Fournir des recommandations exploitables ainsi qu'une note de réflexion pour des améliorations et une programmation future.

L'évaluation du projet a été effectuée selon six critères à savoir, la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. La démarche adoptée pour la conduite de la mission s'est basée sur (i) Une étape d'analyse documentaire ; (ii) Des contacts avec les parties prenantes au niveau central (équipe du projet du PNUD, réunion groupée avec les hauts cadres du ministère de l'intérieur, et focus groups avec les groupes de travail constitués au sein du ministère dans le cadre du projet) ; (iii) Des contacts avec les parties prenantes et bénéficiaires au niveau de quelques régions impliquées dans le projet (délégation de Fernana et quatre délégations du gouvernorat pilote de Médenine) ; (iv) Analyse et triangulation des données collectées ; (v) Elaboration du rapport et restitution.

Les résultats de l'évaluation se présentent, par critère, comme suit :

**Du point de vue pertinence**, le projet s'inscrit parfaitement dans les orientations nationales en matière de réforme du secteur de la sécurité, de lutte contre la VFF, et d'intégration de l'approche Genre au sein des institutions étatiques. Il est également en cohérence avec les orientations de l'ONU en termes de promotion de la paix, d'inclusion, de l'accès des populations à un cadre de vie sûr, et de l'intégration de l'approche Genre et avec la résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies sur les femmes, la paix et la sécurité.

Le projet répond aussi aux besoins des populations de se sentir plus en sécurité et d'avoir plus de confiance dans les institutions notamment le secteur de la sécurité et les FSI ainsi qu'aux attentes des FSI en termes de renforcement de compétences et d'amélioration des conditions et des outils de travail.

En matière d'innovation, plusieurs approches ont été introduites par le projet (au cours de la présente phase ou des phases précédentes) telles que le modèle tunisien de la police de proximité, la modélisation des postes pilotes et des unités spécialisées dans les enquêtes sur les infractions de violence à l'égard des femmes, les équipes mobiles de formation et l'approche genre et égalité des chances au sein du MI.

Au niveau du cadre de résultats, il est à signaler que certains indicateurs des produits du projet manquent de pertinence, étant donné qu'ils ne sont pas suffisamment précis ou qu'ils traduisent beaucoup plus les activités que les résultats.

**En termes de cohérence**, le projet RSS a développé des synergies et des collaborations avec plusieurs programmes du PNUD ou d'autres agences de l'ONU, tels que le programme conjoint avec ONU Femmes pour la lutte contre la VFF post-COVID 19 et les projets Tamkeen et Tarabot du PNUD. D'un autre côté, le MI a mené plusieurs projets sur le secteur de la sécurité avec d'autres partenaires techniques et financiers. La Direction de coopération extérieure du MI assure la coordination entre ces projets et veille à développer des synergies entre eux et à éviter les risques de chevauchement et de redondance.

**Au niveau de l'efficacité**, nous notons que le degré d'atteinte des objectifs est mitigé selon les produits. Alors que le taux d'atteinte des cibles est avancé (dépasse les 70%) pour la majorité des indicateurs des produits 1 et 2, il se situe à un niveau relativement faible (moins de 30%) pour plusieurs indicateurs des produits 3 et 4. Pour ces derniers, le manque de performance s'explique dans certains cas par la difficulté de mobilisation de financement pour certaines activités et /ou par les contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID (cas des actions de renforcement de capacités).

En termes d'effectivité, le projet a adopté des approches intéressantes au niveau de certaines activités telles que d'élaboration du cadre légal des CLS et du cadre juridique et institutionnel de l'activité d'inspection. En revanche, d'autres activités étaient moins efficaces ou incomplètes telles que l'implémentation des solutions informatiques dont certaines sont restées à un stade de test et d'autres sont peu exploitées.

**Sur le plan de l'efficience**, le taux d'utilisation du budget se situe au 31/12/2022 à 96% des contributions reçues et 90% des contributions convenues.

Pour ce qui concerne les dépenses par produit et par activité, le système de gestion et de suivi financier utilisé actuellement par le PNUD ne permet pas de les ressortir et de les rapprocher par rapport au budget initial prévu. En effet, le suivi des dépenses est effectué plutôt selon le plan d'activités convenu avec chaque donateur.

Du point de vue optimisation des ressources et facilitation de la mise en œuvre du projet, plusieurs dispositions ont été prévues par le projet dont nous citons le recrutement des membres clés de l'équipe de gestion parmi les cadres du MI, la constitution de groupes de travail au sein du MI et la mise en place d'équipes mobile de formateurs internes au ministère.

Au niveau du respect des délais, un retard important dans la mise en œuvre des activités a été enregistré en 2020 et 2021 à cause des contraintes sanitaires de la pandémie du COVID et a concerné notamment l'organisation des actions de formations et des ateliers de travail. En outre, les missions d'échange d'expérience et les actions de mobilisation d'expertise étrangère ont dû être annulées.

**En termes d'impact**, le projet a eu des effets qualitatifs positifs au niveau des (i) Populations locales dans les zones d'intervention du projet : Amélioration de la perception de la qualité des services dans les postes pilotes, amélioration des relations entre les citoyens et les FSI, amélioration de la prise en charge des femmes et enfants victimes de violence, prévention et lutte contre la criminalité et la violence dans certaines localités,... (ii) FSI : Développement de la culture de qualité de services, renforcement des compétences et amélioration de la motivation.

Le projet a eu également des effets indirects positifs tels que la contribution à l'amélioration de la situation socioéconomique des populations grâce aux activités des CLS et le renforcement de l'engagement communautaire des populations.

En revanche, l'impact du projet en termes d'amélioration de la perception des populations vis-à-vis de la sécurité est jugé relativement faible au niveau national et s'explique par le fait que le champ d'intervention du projet est resté limité à quelques localités.

En ce qui concerne le **volet durabilité**, plusieurs mesures pertinentes ont été prévues par le projet dans le cadre de la stratégie de sortie tels que l'implication du MI à l'échelle centrale, la mise en place d'un comité de pilotage régional à Médenine, l'élaboration de stratégies sectorielles et de plans d'action à moyen et long terme, l'élaboration de cadres légaux pour les CLS et l'activité d'inspection, l'organisation de plusieurs actions de renforcement de capacités, la formation de près d'une centaine de formateurs, le déploiement régional des solutions informatiques par une équipe de formateurs internes au ministère, ...

Une forte appropriation du projet a été, également, constatée à différents niveaux du MI : Copil stratégique, groupes de travail, hauts cadres régionaux à Médenine, chefs et agents des postes pilotes, ...

Néanmoins, la durabilité de certains résultats ou activités pourrait être compromise pour diverses raisons (matérielles, logistiques, coordination avec d'autres ministères, ...). Ceci est le cas du fonctionnement des CLS, la prévention contre la VFF, l'exploitation des solutions informatiques, l'activité des équipes mobiles de formation, ...

Pour **l'aspect Genre**, il était fortement intégré dans la conception du projet, en cohérence avec les orientations nationales et onusiennes en matière d'égalité des sexes : Axe prévention contre la VFF dans le cadre du produit 2, produit 4 portant sur l'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes au sein du MI, ...

En ce qui concerne les impacts, il est encore tôt pour tirer des conclusions. Toutefois, plusieurs effets qualitatifs ont été relevés. Nous citons particulièrement la prise de conscience du phénomène de la VFF par les OSC et les populations locales, la connaissance par les femmes des principales dispositions de la loi 2017-58, la sensibilité des cadres du MI à l'importance d'intégrer l'approche genre au sein du ministère, ...

Sur la base des résultats de l'évaluation, les **recommandations** suivantes ont été formulées :

- Lors de la conception, veiller à la définition d'un cadre de résultats plus précis, en rajoutant des objectifs globaux et spécifiques dédiés au projet de manière à pouvoir apprécier ses effets et ses impacts propres (qui doivent, bien entendu, contribuer aux outputs et outcomes du CPD) et veiller au bon choix des indicateurs (indicateurs de produits centrés sur les résultats, smart et précis).
- Veiller à une planification réaliste du projet lors de la conception, en tenant compte des contraintes en amont (approbation du projet et mobilisation de financement) et en prévoyant une durée suffisante qui intègre la phase de préparation (recrutement de l'équipe du projet, planification détaillée en concertation avec les partenaires, ...), la phase d'exécution, et la phase de clôture (qui doit être en harmonie avec la stratégie de sortie du projet).
- Revoir le système de gestion et de suivi financier, de manière à pouvoir suivre les dépenses par produit et par activité et de les rapprocher par rapport au budget initial (outre le suivi des dépenses effectué actuellement par donateur).

- Veiller à la pérennisation des résultats et à la consolidation des acquis du projet RSS dans le cadre des programmations futures. Il s'agit, particulièrement, de :
- Prévoir un accompagnement au MI au cours de la prochaine phase de généralisation et de mise en application du cadre légal des CLS ;
  - Assurer une formation des CLS sur le nouveau cadre légal et un accompagnement sur une durée d'au moins une année pour garantir l'efficacité de leur fonctionnement ;
  - Appuyer le MI dans l'expérimentation et la généralisation des dispositions prévues par le nouveau cadre juridique et institutionnel de l'inspection et mettre en place des indicateurs chiffrés permettant d'évaluer l'impact du travail de l'inspection : par exemple indicateurs sur le traitement des plaintes des citoyens, la satisfaction des citoyens, ...
  - Assurer une formation et un accompagnement prolongé des FSI à l'échelle régionale et locale sur les nouvelles solutions informatiques afin de garantir l'exploitation de ces outils.
  - Renforcer l'implication des autres ministères et les organisations/ institutions concernés par l'application de la loi 2017-58 (Ministères en charge de la justice, affaires de la femme et de l'enfance, affaires sociales, ...) afin de préparer et mettre en œuvre un plan d'action à leur niveau visant à améliorer le respect des dispositions de la loi
  - Accompagner le MI au cours de la prochaine étape de mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action relatifs à l'intégration de l'approche Genre et mettre en place un système de suivi basé sur des indicateurs de résultat et d'impact.

En termes de **leçons tirées** de la mise en œuvre du projet RSS, nous citons notamment :

- L'implication des partenaires du projet dans la conception (à travers des séances de travail et des échanges sur les objectifs et les activités du projet)
- L'implication des partenaires dans le pilotage, à travers des comités et des groupes de travail internes, afin de favoriser leur appropriation du projet.
- La définition d'une stratégie de sortie du projet lors de l'étape de conception et son actualisation en permanence afin de tenir compte des éléments qui surviennent au cours de la mise en œuvre du projet : Prévoir une implication des parties prenantes au niveau central et régional et ne pas se limiter aux acteurs locaux, élaboration de stratégies et de plans d'action à moyen et long terme, l'élaboration de cadres légaux, formation de formateurs, renforcement de capacités, ...
- La création d'équipes mobiles de formation pour faciliter la duplication des activités sur plusieurs régions du pays ;
- La forte implication du partenaire au niveau central pour certaines activités telles que l'implémentation des solutions informatiques : Adoption des solutions au niveau central, expérimentation, formation de formateurs, et déploiement progressif au niveau régional et local par les services internes.
- La révision du cadre de résultats au cours du projet, en accord avec le comité de pilotage, afin d'améliorer sa pertinence et son adéquation aux évolutions du contexte.
- Le déploiement de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes sur une durée suffisante tenant compte du caractère innovant de l'approche et des travaux nécessaires : communication et formation sur l'approche, élaboration de stratégies et de plans d'action, mise en œuvre des actions, changements à opérer au niveau juridique, ... (une durée de projet de deux à trois ans ne permet pas d'aboutir à des impacts significatifs dans ce domaine).

## II. OBJECTIFS DE LA MISSION ET METHODOLOGIE

### II.1 Contexte et objectifs de la mission

#### II.1.1 Contexte

Le projet d'« Appui à la sécurité communautaire et à la réforme Institutionnelle du secteur de la sécurité » vise à consolider et opérationnaliser la gouvernance et les réformes juridiques et institutionnelles du secteur de la sécurité en Tunisie à travers l'ancrage de l'approche tunisienne de police de proximité, la promotion des capacités du Ministère de l'Intérieur et de la résilience communautaire face à toutes les formes de criminalités et de violences au sein de la communauté et l'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances dans tous les aspects organisationnels et opérationnels du travail sécuritaire.

Le projet, dont la mise en œuvre est assurée par le PNUD, a démarré le 26 décembre 2019 avec une durée initiale de deux ans, puis il a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2022.

Le budget total du projet est de 4 659 545 USD et il est financé à raison de 44% par le gouvernement des Pays Bas, 46% par l'US/INL et 10% par le gouvernement du Canada.

Le projet est structuré autour de quatre principaux produits à savoir :

- Les institutions clés du Ministère de l'Intérieur et le cadre juridique et institutionnel du secteur de la sécurité sont renforcés.
- Le processus de modélisation et de généralisation de l'approche tunisienne de la police de proximité est renforcé.
- Les capacités de prévention de la violence au sein de la communauté sont renforcées.
- L'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances au sein du Ministère de l'Intérieur est consolidée.

La présente mission intervient au cours du dernier trimestre de déroulement du projet et porte sur son évaluation finale. Elle permettra au PNUD et au ministère de l'intérieur, bénéficiaire direct du projet et partenaire de sa mise en œuvre, de (i) Disposer d'une évaluation objective et factuelle de la pertinence du projet, de sa cohérence, de ses réalisations, du niveau d'atteinte des objectifs et de son efficacité ; (ii) De mesurer ses effets sur les populations cibles ; (iii) D'évaluer sa viabilité ; (iv) De tirer les leçons et les bonnes pratiques ; (v) Et d'avoir des recommandations pour une éventuelle prochaine phase du projet RSS et pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets similaires.

Le présent rapport final de la mission est structuré autour de trois chapitres. Le chapitre introductif rappelle les objectifs de la mission et présente l'approche méthodologique adoptée. Le chapitre suivant détaille les résultats de l'évaluation du projet selon les critères de la pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité et genre. Le dernier chapitre comporte une synthèse des points forts et des insuffisances du projet, ainsi que les leçons apprises et les recommandations pour une programmation future du projet RSS ou de projets similaires.

## II.1.2 Objectifs de la mission

Plus particulièrement, l'évaluation finale du projet d'« Appui à la sécurité communautaire et à la réforme Institutionnelle du secteur de la sécurité » a pour objectifs de :

- Mesurer les effets du projet sur les populations cibles du projet ;
- Identifier les résultats atteints, à la fois au niveau qualitatif que quantitatif (en comparaison avec les résultats prévus), pour la capitalisation et la dissémination des bonnes pratiques, tant au niveau interne qu'externe ;
- Identifier les défis rencontrés et les moyens mis en œuvre pour les dépasser ainsi que les bonnes pratiques développées tout au long de la mise en œuvre ;
- Etudier/confirmer la pertinence de l'approche et des méthodologies adoptées au cours de l'exécution des projets en termes de : 1) alignement sur les priorités nationales de la Tunisie; 2) si le projet a capitalisé sur la valeur ajoutée des Nations Unies en Tunisie ; 3) la mesure dans laquelle le projet a abordé des questions transversales telles que la sensibilité au genre en Tunisie.
- Documenter les bonnes pratiques et dégager les leçons pour évaluer l'opportunité de duplication et de portage des réalisations du projet à l'échelle d'autres régions du pays.
- Fournir des recommandations exploitables ainsi qu'une note de réflexion pour des améliorations et une programmation future.

## II.2 Les critères de l'évaluation

Partant des objectifs de la mission, l'évaluation du projet a été effectuée selon les six critères adoptés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, à savoir (i) La pertinence ; (ii) La cohérence ; (iii) L'efficacité ; (iv) L'efficience ; (v) L'impact et (vi) La durabilité et appropriation : Voir schéma suivant.

Objectif	Critères d'évaluation	Enseignements et recommandations
<p>Evaluer la pertinence et la cohérence du projet, ses réalisations, son efficacité, ainsi que ses effets sur les populations cibles ; Tirer les enseignements et documenter les bonnes pratiques ; et Formuler des recommandations pour une programmation future.</p>	<p><b>Pertinence</b> Concordance avec les besoins, politiques et priorités des bénéficiaires et des parties prenantes</p> <p><b>Cohérence</b> Compatibilité et synergie avec les autres interventions menées</p> <p><b>Efficacité</b> Degré d'atteinte des résultats escomptés</p> <p><b>Efficience</b> Degré d'utilisation des ressources d'une manière optimale pour produire des résultats de manière économique et dans le temps</p> <p><b>Impact</b> Effets produits importants et de vaste portée</p> <p><b>Durabilité et appropriation</b> Pérennité des bénéfices nets du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignements tirés ;</li> <li>- Bonnes pratiques à consolider / à dupliquer</li> <li>- Recommandations dans le cadre d'une programmation future</li> </ul>

Les questions à traiter pour chaque critère d'évaluation ont été reprises à partir des termes de référence de la mission et ont été enrichies par les consultants pour constituer la matrice d'évaluation du projet selon les six critères du CAD de l'OCDE (voir annexe VII.1).

### II.3 Portée de l'évaluation

La présente mission d'évaluation couvre les activités et les outputs du projet RSS, tout au long de sa troisième phase qui s'est étalée entre décembre 2019 et décembre 2022. L'ensemble des régions ainsi que les bénéficiaires ciblés par le projet (Ministère de l'intérieur, autorités locales, société civile, ...) font partie du champ de la mission.

Par ailleurs, dans le cadre de l'étape de collecte de données sur le terrain, des contacts (réunions individuelles / collectives et focus groups) ont été effectués avec un échantillon représentatif de régions et de bénéficiaires, qui a été fixé en concertation avec l'équipe du projet (voir méthodologie au chapitre suivant).

## II.4 Approche méthodologique

La mission a été conduite selon le schéma méthodologique suivant :

	Etape 1 Préparation	Etape 2 Evaluation	Etape 3 Restitution et validation
Activités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadrage de la mission et entretiens préliminaires</li> <li>2. Collecte des données et des documents disponibles sur le projet</li> <li>3. Identification des parties prenantes à contacter</li> <li>4. Elaboration des outils d'évaluation</li> <li>5. Validation de la méthodologie d'évaluation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse des documents collectés</li> <li>2. Entretiens avec les parties prenantes au niveau central et régional</li> <li>3. Focus groups avec les bénéficiaires</li> <li>4. Analyse des données quantitatives et éléments qualitatifs recueillis</li> <li>5. Recoupement / triangulation des données quantitatives et éléments qualitatifs</li> <li>6. Elaboration du rapport provisoire d'évaluation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentation du rapport provisoire</li> <li>2. Discussion des résultats et des propositions et recueil des commentaires</li> <li>3. Elaboration du rapport final</li> </ol>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inception Report comportant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie et planning détaillés d'intervention</li> <li>- Liste de parties prenantes à contacter</li> <li>- Outils d'évaluation (Guides d'entretiens / réunions,...)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport provisoire d'évaluation comportant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats de l'évaluation selon chaque critère</li> <li>- Les enseignements tirés et les recommandations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation Powerpoint de restitution des résultats de la mission</li> <li>▪ Rapport final d'évaluation</li> </ul>

### II.4.1 Etape 1 : Préparation

Cette étape de préparation a comporté principalement les activités suivantes :

#### □ Cadrage préliminaire de la mission

Une réunion de cadrage a été organisée le 26 septembre 2022 avec l'équipe du PNUD et a permis de :

- Reconstituer le déroulement du projet (y compris les deux phases précédentes)
- Identifier des points clefs à couvrir par l'évaluation
- Identifier les principaux acteurs et les vis-à-vis à interviewer au niveau régional et national
- Présenter les grandes lignes de l'approche méthodologique

Dans cette étape préliminaire, les consultants ont pu collecter différents documents sur le déroulement du projet, ses réalisations et ses outputs (Document du projet, rapports de progrès, newsletters du projet, suivi du cadre de résultats, ... ).

## □ Validation de la méthodologie et des questions de l'évaluation

Sur la base d'une analyse préliminaire des documents collectés et des échanges avec l'équipe de projet, les consultants ont élaboré une note méthodologique pour la conduite de l'évaluation qui a comporté :

- La portée de l'évaluation et les questions détaillées pour chacun des 6 critères
- Les guides d'entretien et de focus group
- La liste des parties prenantes à interviewer au niveau régional et central
- Le chronogramme détaillé d'intervention

### II.4.2 Etape 2 : Evaluation

Cette étape a comporté les interventions suivantes :

#### □ Analyse documentaire

Les documents recueillis auprès de l'équipe du projet ont permis aux consultants de :

- Reconstituer le projet (objectifs, réalisations, budgets alloués et dépenses réelles, planning de réalisation des activités, ...)
- Caractériser le processus de conception : Eléments de référence, démarche adoptée, implication des parties prenantes, détermination et dimensionnement des objectifs, ...
- Etablir un état préliminaire de la situation : comparatif prévu / réalisé et identifier les principaux écarts
- Cerner les difficultés dans la mise en œuvre du projet mentionnées dans les rapports
- Enrichir et affiner les questions et les guides d'évaluation et alimenter les entretiens avec les parties prenantes.

La liste des documents consultés et des données utilisées aux fins de la présente mission est détaillée en annexe (voir §- VII.11).

#### □ Contacts avec les parties prenantes au niveau central

Les contacts organisés au niveau central se présentent comme suit :

- Réunions individuelles avec l'équipe du PNUD (Sept personnes dont deux femmes) :
  - CTP du projet,
  - Team Leader de l'unité Gouvernance,
  - Experts M&E du PNUD et du projet
  - Experts techniques affectés au projet, en charge des volets Police de proximité, Formation et IT.
- Réunion groupée avec une vingtaine de hauts cadres du Ministère de l'Intérieur impliqués dans le projet (dont quatre femmes), à savoir :
  - Le secrétaire général du ministère
  - L'inspecteur Central

- Le directeur général des relations extérieures et de la coopération internationale
  - Le directeur général de la cellule centrale de la Gouvernance
  - La directrice générale des études juridiques et du contentieux
  - Les inspecteurs généraux à la DG de la GN, DG de la SN et OPC
  - Le directeur général de la formation
  - La directrice générale des droits de l'homme
  - Le directeur général des affaires régionales
  - Les directeurs généraux de la sécurité publique de la GN et de la SN
  - Les directeurs généraux des services communs des directions générales de la GN et de la SN
  - Le directeur général de la communication et de l'information
  - Le responsable en charge des solutions IT
  - Quelques membres des quatre groupes de travail constitués dans le cadre du projet
- Focus groups avec une vingtaine de membres des groupes de travail mis en place au sein du MI (dont cinq femmes) :
    - Groupe en charge de la prévention contre la VFF
    - Groupe en charge de l'élaboration du cadre légal des CLS
    - Groupe « Inspection »
    - Groupe « Formation »

#### **□ Contacts avec les parties prenantes et bénéficiaires au niveau régional**

Des missions de terrain ont été conduites dans les gouvernorats de Médenine et de Jendouba et ont concerné :

- La délégation de Fernana à Jendouba
- 4 délégations du gouvernorat de Médenine : Médenine Nord, Médenine Sud, Sidi Makhlouf et Ben Guerdane.

Ces missions ont comporté :

1. Une réunion régionale au gouvernorat de Médenine en présence du Gouverneur, premier délégué, directeurs des districts de la GN et de la SN et quelques autres hauts cadres administratifs et sécuritaires.
2. Des visites aux postes pilotes de la GN / SN dans les délégations retenues : Rencontres avec les chefs de poste et les agents (en moyenne quatre personnes par poste dont une femme);
3. Des contacts avec quelques membres des CLS (délégué, maire, ...) <sup>1</sup> (voir liste en annexe)
4. Une visite à l'unité pilote spécialisée VFF de Ben Guerdane et rencontre avec le chef de l'unité et ses collaborateurs ;

---

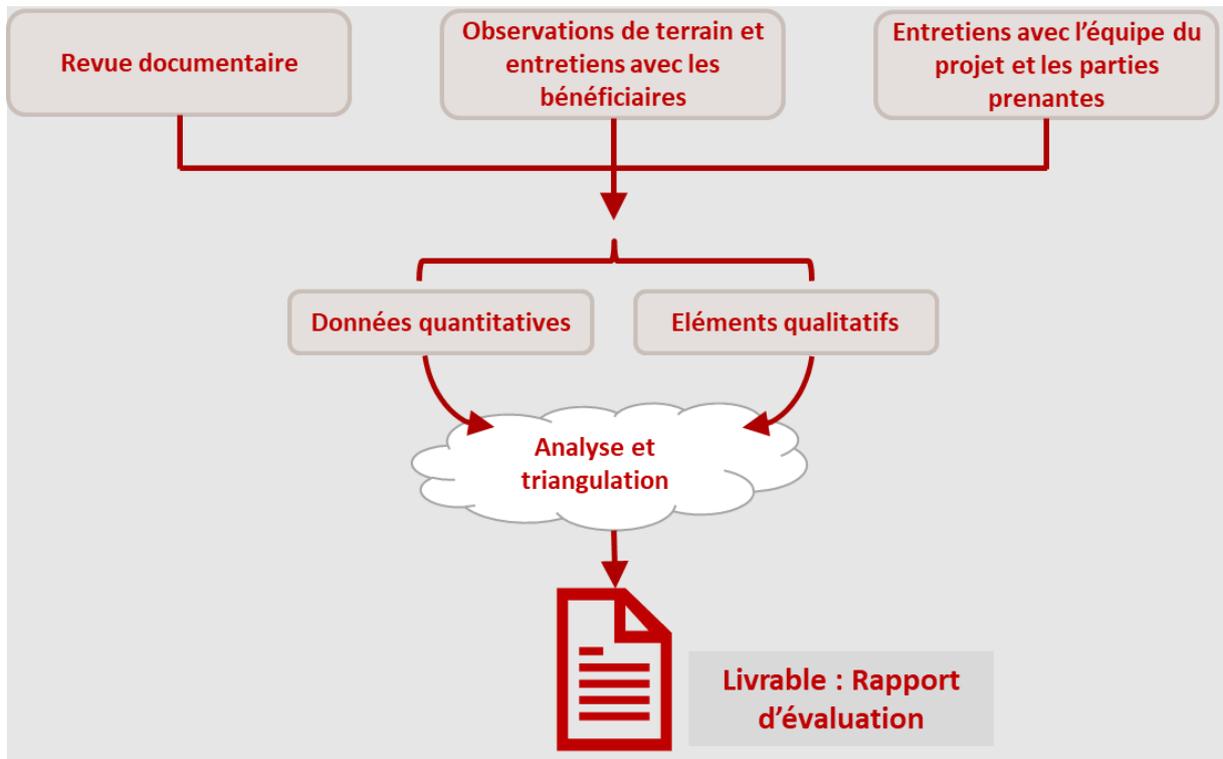
<sup>1</sup> Une quinzaine de membres de CLS ont été rencontrés (délégués, maires, OSC, chefs de postes pilotes, ... ) dont 4 femmes: Voir liste détaillée en annexe

- Des focus group avec un échantillon d'OSC dans chaque région <sup>2</sup>(voir liste d'OSC rencontrées en annexe).

Par ailleurs, les réunions et les focus groups ont été animés sur la base de guides qui reprennent les critères et questions d'évaluation (voir guides d'entretien avec les parties prenantes et guides d'animation des focus groups en annexes VII.6, VII.7 et VII.8).

## □ Analyse et rapport

Cette étape s'est déroulée selon le schéma suivant :



Il s'agit de procéder à une analyse et une triangulation des données quantitatives et des éléments qualitatifs recueillis à partir de la revue documentaire, des observations de terrain et des entretiens avec l'équipe du projet et avec bénéficiaires et les autres parties prenantes, pour renseigner les différents critères et questions de l'évaluation.

Les différents éléments et appréciations recueillis ont été recoupés pour ressortir une évaluation objective du projet par rapport aux différents critères et indicateurs retenus.

## □ Considérations éthiques

Dans le cadre de la présente évaluation, nous avons veillé au respect des principales considérations éthiques relatives à ce type de missions telles que :

---

<sup>2</sup> 32 représentants de 19 OSC ont été rencontrés dans le cadre de ces focus groups dont 19 femmes : Voir liste en annexe.

- L'indépendance et l'impartialité ;
- L'engagement et la transparence ;
- L'implication des différentes catégories de parties prenantes concernées par le projet à travers des entretiens individuels, réunions et focus groups, tout en veillant à respecter la représentativité Genre ;
- La représentation équitable des différents points de vue ;

### □ Principales limites de la méthodologie

Les principales limites de la méthodologie relèvent de la disponibilité de certaines données. Ceci concerne particulièrement :

- Certains documents et données qui n'étaient pas accessibles à cause de leur caractère confidentiel : Par exemple, les textes juridiques, les stratégies et les plans d'actions réalisés par le MI dans le cadre du projet ; Les données sur le pourcentage des femmes promues ou recrutées au sein du MI.
- L'absence de données récentes sur la perception de la sécurité et des FSI dans les localités concernées par le projet RSS : Les données des enquêtes réalisées dans ce sens sont à l'échelle des grandes régions (enquête INS de 2021) ou sont plutôt anciennes (enquête PNUD/ ELKA de 2017).
- Les données sur les dépenses du projet par produit et par activité qui n'étaient pas disponibles : Comme il sera détaillé dans le chapitre V.4- Efficience, le système de suivi financier du PNUD permet de ressortir les dépenses, uniquement, selon les axes d'intervention / activités par donateur.

### II.4.3 Etape 3 : Restitution

Cette phase comportera une présentation du rapport provisoire lors d'une réunion de restitution des résultats avec l'équipe du projet. L'objectif étant de :

- Partager les résultats
- Identifier des ajustements éventuels au niveau des résultats et des conclusions sur la base des remarques soulevées
- Elaborer le rapport final d'évaluation en intégrant les ajustements nécessaires

### III. FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET

<b>Nom du projet</b>	Appui à la sécurité communautaire et à la réforme institutionnelle du secteur de la sécurité (3 <sup>ème</sup> phase)
<b>Identifiant Atlas</b>	Award : 00126576 Output : 00120616 ; 00120617 ; 00123644 ; 00123647
<b>Agence d'exécution</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
<b>Coût du projet</b>	4 856 763,6 USD
<b>Financement mobilisé</b>	4 659 545,21 USD
<b>Donateurs</b>	- Le gouvernement des pays bas : 2 052 901 USD - L'US/INL : 2 150 000 USD - Le gouvernement du Canada : 456 644,21 USD
<b>Partenaire institutionnel principal</b>	Ministère de l'Intérieur
<b>Date de démarrage</b>	26 Décembre 2019
<b>Date clôture</b>	31 décembre 2021 reportée par la suite au 31 décembre 2022
<b>Lien avec les priorités nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution tunisienne de 2014 Article 19 « La sûreté nationale est républicaine ; ses forces sont chargées de maintenir la sécurité et l'ordre public, de protéger les individus, les institutions et les biens, et d'exécuter la loi dans le respect des libertés et de la neutralité totale » Article 46 : « 'État s'engage à protéger les droits acquis de la femme et veille à les consolider et les promouvoir ; L'État garantit l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités et dans tous les domaines ; L'État prend les mesures nécessaires en vue d'éliminer la violence contre la femme. »</li> <li>• Création d'un conseil des pairs pour l'égalité des chances entre femme et homme en mai 2016 (décret n° 2016-626)</li> <li>• Loi organique n° 2017-58 du 11 août 2017, relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes</li> <li>• Elaboration en 2018 d'un plan d'action national visant à mettre en œuvre la résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies sur les femmes, la paix et la sécurité</li> </ul>
<b>Objectif(s) de développement durable (ODD) auquel(s) le projet contribue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODD 5 « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles »</li> <li>• ODD 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables »</li> <li>• ODD 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. »</li> </ul>
<b>Lien avec l'UNSDCF/CPD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPD 2015-2019 :</li> </ul>

	<p>Effet 1 : « D'ici 2020, les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, conformément aux principes universels des droits de l'homme, de la démocratie et de l'égalité des sexes ».</p> <p>Indicateur de résultat : Existence d'une stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité qui réponde pleinement aux exigences de l'état de droit. Niveau de référence 2014: non; Cible 2020: oui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CPD 2021 – 2025 :</li> </ul> <p><u>Effet 1</u> : En 2025, les institutions mènent des politiques publiques efficaces et tenant compte des risques, en partenariat avec les acteurs de la sphère économique et sociale, et mettent les ressources du pays au service d'un développement socio-économique inclusif, durable et résilient qui génère des emplois décentés, en particulier pour les plus vulnérables.</p> <p><u>Produit 1.1.</u> La vision 2030, la planification stratégique et les politiques publiques connexes sont alignées sur les objectifs de développement durable.</p> <p>Indicateur 1.1.a : Nombre et type de mécanismes et d'outils à l'appui de politiques publiques inclusives (par exemple, urbaines, rurales, environnementales, sociales, économiques, de genre).</p> <p><u>Effet 2</u> : En 2025, des institutions transparentes, sous-tendues par un cadre législatif harmonisé et la mobilisation citoyenne, garantissent un renforcement de l'état de droit, la protection des droits humains et la paix sociale –en particulier pour les plus vulnérables– en complément des efforts de développement économique, social et environnemental.</p> <p><u>Produit 2.1.</u> Les institutions démocratiques et le cadre législatif sont consolidés conformément à la Constitution et aux normes et engagements internationaux.</p> <p>Indicateur 2.1.c : Nombre de législations sectorielles conformes aux normes nationales et internationales en matière de droits humains, d'égalité des genres, de droit au travail et de droit au développement.</p> <p>Indicateur 2.1.e : Proportion de la population dont la dernière expérience auprès du service public a été satisfaisante (ventilation par sexe et par âge)</p> <p><u>Produit 2.2.</u> L'appareil judiciaire, le système de sécurité et les capacités de leurs acteurs sont modernisés pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence, conformément aux principes de l'état de droit, du droit international, de l'égalité des genres et des droits humains.</p> <p>Indicateur 2.2.a : Mesure dans laquelle les nouvelles stratégies de réforme de la sécurité, de la justice et des systèmes pénitentiaires sont mises en œuvre (2022-2026).</p>
<p><b>Lien avec le plan stratégique du PNUD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan 2018 – 2021 : Produit 3.2.1. « Renforcement des capacités nationales en matière de réintégration, de réconciliation, de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent en réponse aux politiques et aux priorités nationales ».</li> <li>• Plan 2022 – 2025 (Effet / Produit) :</li> </ul> <p><u>Effet 1</u> : Eradication de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions</p>

	<p>1.6.2 Mesures mises en place et mises en œuvre dans tous les secteurs pour prévenir et répondre aux violences sexuelles et basées sur le genre (VSBG)</p> <p><u>Effet 2 :</u> 2.2.3 Capacités, fonctions et financement des institutions et systèmes nationaux de l'état de droit et des droits humains renforcés pour élargir l'accès à la justice et combattre la discrimination, en mettant l'accent sur les femmes et les autres groupes marginalisés</p> <p><u>Effet 3 :</u> 3.2.2 Systèmes nationaux et locaux habilités, et communautés autonomisées pour assurer le rétablissement des institutions de justice, des mécanismes de réparation et de la sécurité communautaire</p>
<p><b>Résultats attendus</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Le Ministère de l'intérieur dispose de capacités et d'un cadre juridique et institutionnel renforcés en matière de bonne gouvernance et de droits humains dans le secteur de la sécurité</li> <li>2- L'approche tunisienne de la police de proximité est modélisée et généralisée au niveau des gouvernorats de Médenine, Gabès et Tataouine</li> <li>3- Les acteurs et actrices au niveau local disposent de capacités et d'outils renforcés pour mieux prévenir la violence au niveau communautaire</li> <li>4- Le Ministère de l'intérieur dispose d'une stratégie et de capacités pour renforcer l'intégration du genre et l'égalité des chances entre les sexes</li> </ol>
<p><b>Problématiques transversales visées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droits humains (Produits 1 et 2)</li> <li>- Genre et Egalité des chances entre les sexes (Produits 3 et 4)</li> </ul>
<p><b>Contexte du projet</b></p>	<p>À la suite de la révolution de 2011, la Police et la Garde Nationale tunisiennes ont été décriées pour leurs pratiques, à l'instar d'autres pays de la région. Cette situation a contribué à créer un profond déficit de confiance entre la population et les services de sécurité, aggravé par l'absence d'une communication régulière entre les deux parties. De plus, la perception par les citoyen.ne.s de l'impunité des forces de sécurité intérieure et de la corruption de leurs agent.e.s reste une source de préoccupations. Leurs comportements semblent par ailleurs fluctuer en fonction du profil du citoyen.ne, de sa localisation géographique et de son statut social.</p> <p>Or, l'État Tunisien a réalisé au cours de ces dernières années des avancées significatives dans la concrétisation des aspirations de la Révolution inscrites dans la Constitution de 2014. Néanmoins, en dépit de ses nombreux progrès dans le processus de démocratisation, le pays reste confronté à différents défis qui compromettent non seulement les avancées enregistrées dans le mécanisme de transition démocratique mais affectent aussi et surtout sa relance économique générale ainsi que son processus de transition démocratique. En effet, la Tunisie est d'une part exposée à la menace représentée par la persistance de quelques groupes terroristes en Tunisie, principalement dans les régions frontalières du pays, d'autre part par des retards dans la mise en place de certaines réformes, notamment celle du secteur de la sécurité et enfin à une dynamique de développement déséquilibrée privilégiant les zones urbaines ou périurbaines côtières aux zones rurales de l'intérieur du pays et marginalisant des pans entiers de la société tunisienne, en particulier les femmes.</p>

Dès 2011, le Ministère de l'Intérieur a exprimé sa volonté de passer d'une police fondée sur la répression à une police davantage orientée sur le service public, l'intérêt commun et le respect des droits humains, aboutissant avec le soutien du PNUD à de profondes réformes en la matière. Afin de contribuer à apporter une réponse préventive à ces défis, le projet RSS vise à consolider et opérationnaliser la gouvernance et les réformes juridiques et institutionnelles du secteur de la sécurité en Tunisie à travers l'ancrage de l'approche tunisienne de police de proximité, la promotion des capacités du Ministère de l'Intérieur et de la résilience communautaire face à toutes les formes de criminalités et violences au sein de la communauté ainsi que l'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances dans tous les aspects organisationnels et opérationnels du travail sécuritaire.

De surcroît, 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. Cette mutation introduit un changement de paradigme pour les forces de sécurité intérieure, à savoir le passage d'une Police au service d'un régime autocratique vers une Police au service de la population, soumise à l'obligation de rendre compte de son action à la représentation nationale, à l'autorité judiciaire, et à la population, et régie par les principes des droits humains, de responsabilité et de transparence. Le projet accorde une attention particulière à l'adaptation de l'approche de la police de proximité aux spécificités des niveaux régional et national afin de consacrer un intérêt beaucoup plus grand aux catégories vulnérables telles que les femmes victimes de violence ou de prévenir l'extrémisme violent, en particulier chez les jeunes.

Afin de contribuer à apporter une réponse préventive à ces défis, le projet vise à consolider et opérationnaliser la gouvernance et les réformes juridiques et institutionnelles du secteur de la sécurité en Tunisie à travers l'ancrage de l'approche tunisienne de police de proximité, la promotion des capacités du Ministère de l'Intérieur et de la résilience communautaire face à toutes les formes de criminalités et violences au sein de la communauté ainsi que l'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances dans tous les aspects organisationnels et opérationnels du travail sécuritaire.

Dans ce contexte, la réforme du secteur de la sécurité est devenue essentielle, malgré la complexité et la sensibilité des questions à traiter. Le gouvernement tunisien notamment le Ministère de l'Intérieur, est conscient de ces défis et entend y faire face avec l'appui des partenaires techniques et financiers. Le soutien du PNUD vise à renforcer les capacités des institutions ainsi que des organisations non-gouvernementales afin que ces dernières soient mieux préparées et résilientes.

## V. PERFORMANCES DU PROJET

### V.1 Pertinence

#### V.1.1 Intégration dans les orientations nationales

Le projet d'« Appui à la sécurité communautaire et à la réforme Institutionnelle du secteur de la sécurité » vise à consolider et opérationnaliser la gouvernance et les réformes juridiques et institutionnelles du secteur de la sécurité en Tunisie à travers 3 axes majeurs :

- L'ancrage de l'approche tunisienne de police de proximité
- La promotion des capacités du Ministère de l'Intérieur et de la résilience communautaire face à toutes les formes de criminalités et de violences au sein de la communauté
- L'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances dans tous les aspects organisationnels et opérationnels du travail sécuritaire.

Le Ministère de l'Intérieur s'est engagé depuis 2011 dans plusieurs réformes visant à s'adapter au niveau contexte socio-politique du pays et à relever les nouveaux défis en termes de sécurité. L'adoption d'une politique de police de proximité s'inscrivait dans une vision d'instaurer un service répondant aux normes de qualité et intégrant les droits humains dans son action. Cette politique déployée avec l'appui technique et financier du PNUD a permis jusqu'à 2018 d'instaurer 16 postes de police pilotes dotés de moyens et d'outils permettant de concrétiser cette approche. Des comités locaux de sécurité (CLS) ont été créés autour de ces postes pilotes impliquant les institutions locales, les services de police et de la garde nationale ainsi que la société civile. Ces CLS devraient permettre d'instaurer une approche participative visant à analyser et anticiper les défis et menaces sécuritaires en adoptant notamment des mesures préventives impliquant toutes les parties prenantes. Cette phase 3 du projet RSS a renouvelé l'appui à cette approche de police de proximité en concentrant les interventions sur un gouvernorat pilote (Médenine) afin de pouvoir mener une évaluation adéquate de ses effets et d'en tirer les enseignements dans la perspective d'une éventuelle généralisation. L'expérience de CLS menée jusqu'à 2018 a permis néanmoins de ressortir des effets en termes d'amélioration de la confiance entre les citoyens et les services de police dans les délégations concernées et d'introduction d'une culture de services au sein des postes de police couverts. Ces résultats préliminaires ont encouragé le MI et ses partenaires, notamment le PNUD, à développer encore cette expérience.

Même si la situation sécuritaire du pays a connu une nette amélioration entre 2014 et 2018 notamment en termes de maîtrise des menaces terroristes, les défis sur le plan sécuritaire restent nombreux comme en témoigne la perception des citoyens. L'enquête réalisée par l'INS en 2017 sur la perception de la sécurité et de la gouvernance locale montre que les craintes des citoyens tunisiens ont augmenté par rapport à la situation sécuritaire entre 2014 et 2017. Ces craintes accrues concernent différents phénomènes liés à l'extrémisme violent, les violences faites aux

femmes et aussi les violences au niveau communautaire. D'autres enquêtes<sup>3</sup> ont mis en exergue la présence insuffisante des forces de sécurité et leur manque de réactivité (délai) parmi les raisons principales de leur sentiment d'insécurité. Cela justifie le renforcement des capacités du MI ainsi que celles de la population pour faire face à ces différentes formes de criminalité et traiter les causes engendrant ce sentiment d'insécurité.

Sur un autre plan, près de 66% des citoyens ont exprimé des craintes par rapport aux violences faites aux femmes de manière particulière en 2017 soit une augmentation de 20% par rapport à 2014<sup>4</sup>. Ce taux élevé justifie une approche adaptée de la part du MI pour lutter contre les VFF prenant en considération les spécificités de ces violences et les contraintes des femmes pour les dénoncer et engager des poursuites contre les agresseurs. La Loi organique n° 2017-58 du 11 août 2017, relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes a concrétisé l'engagement de la Tunisie sur cet aspect. Cette loi a stipulé des mesures couvrant les aspects préventifs et curatifs notamment en termes de sensibilisation et de formation des agents de sécurité, de création d'unités spécialisées dans les enquêtes sur ces crimes, et de prise en charge des femmes victimes de violence. Le MI était amené à prendre des dispositions et à mobiliser des ressources spécifiques pour se mettre en conformité par rapport aux exigences apportées par cette nouvelle loi. Ainsi, à travers cette troisième phase du projet RSS, le PNUD a consacré un axe d'intervention pour appuyer le MI dans la mise en place de cette approche intégrant des mécanismes et des moyens spécifiques pour lutter contre les violences faites aux femmes.

Il faut signaler que cette approche genre menée par le MI ne s'est pas uniquement limitée à la lutte contre les VFF mais, a intégré aussi un renforcement de la représentativité des femmes dans les différents postes de commandement au sein du MI, aux niveaux central et régional. Ceci s'intègre dans les orientations nationales d'égalité des chances entre femme et homme qui ont été matérialisées par la création d'un conseil des pairs pour l'égalité des chances entre femme et homme en mai 2016. Ce conseil consultatif a été créé auprès du chef de gouvernement en vertu du décret gouvernemental n° 2016-626 et a pour objectif de veiller à l'intégration de l'approche genre dans la planification, la programmation, l'évaluation et dans le budget, afin d'éliminer toutes les formes de discrimination entre la femme et l'homme et de concrétiser l'égalité de droits et devoirs entre eux.

Cette phase 3 du projet RSS s'inscrit aussi parfaitement dans les orientations globales définies par la constitution tunisienne de 2014. En effet, cette constitution a insisté dans son article N°19 sur le caractère républicain de la sûreté nationale et sa mission d'exécuter la loi dans le respect total des libertés individuelles. Par ailleurs, l'article N°46 de cette constitution a réaffirmé le rôle de l'Etat en matière de protection et de consolidation des droits acquis par les femmes et surtout la prise des mesures nécessaires en vue d'éliminer les violences à leur égard.

La Tunisie s'est engagée, aussi, depuis 2016, à élaborer un plan d'action national visant à mettre en œuvre la résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies sur les femmes, la paix et la sécurité. Ce plan d'action national a été élaboré en 2018 et marque l'engagement du pays à promouvoir les processus de paix inclusifs, l'autonomisation des femmes et des filles, la

---

<sup>3</sup> Enquête nationale sur la sécurité (PNUD-2017)

<sup>4</sup> Source : Enquête INS de 2018

consolidation de la stabilité, l'élimination de toutes les formes de violence et de discrimination fondées sur le genre, et la prévention contre les dangers, les conflits, l'extrémisme et le terrorisme.

### V.1.2 Conformité avec les orientations de l'ONU

Le projet RSS s'inscrit dans les orientations globales de l'ONU en contribuant à l'atteinte de certains ODD notamment **l'ODD 16** visant à « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous 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* ». En effet, le projet RSS vise à améliorer la situation sécuritaire dans les régions et de développer les capacités et les dispositifs de lutte contre les formes de violence et de criminalité. Il contribue ainsi à l'avènement de société plus pacifiques. Le développement de la police de proximité et la création de comités locaux de sécurité permet d'instaurer une approche participative impliquant les forces de sécurité, les institutions locales et la société civile tel que visé par l'ODD16. Le RSS vise également à ce que les régions concernées par ses interventions soient plus sûres ce qui cadre également **avec l'ODD 11** « *Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables* ».

Comme indiqué précédemment, le projet RSS a adopté aussi une approche Genre couvrant le renforcement de l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI, mais aussi, la contribution aux efforts nationaux de prévention contre la violence faite aux femmes. Cet axe du projet RSS s'inscrit ainsi dans **l'ODD 5** visant à « *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* ».

Le projet s'inscrit également dans le plan cadre du système des nations unies d'aide au développement à la Tunisie pour la période 2015-2019, et contribue directement à l'effet 1 du plan « Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, conformément aux principes universels des droits de l'homme, de la démocratie et de l'égalité des sexes » et à l'indicateur 1.4 qui lui est associé « Existence d'une stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité qui réponde pleinement aux exigences de l'état de droit ».

Le projet contribue aussi au produit 3.2.1 du plan stratégique du PNUD qui porte sur « Le renforcement des capacités nationales en matière de réintégration, de réconciliation, de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent en réponse aux politiques et aux priorités nationales. »

### V.1.3 Conception du projet

#### Processus de conception

La troisième phase du projet objet de la présente mission a été conçue de manière participative entre le PNUD et le MI, suite à une évaluation de la phase précédente. Plusieurs séances de travail et échanges ont été organisés entre le PNUD et le MI pour convenir des principaux objectifs et activités du projet.

En termes de contenu, certaines composantes de la troisième phase ont été arrêtées en continuité avec les activités menées lors de la deuxième phase (cas des activités relatives au cadre juridique et institutionnel et à l'approche de la police de proximité), mais d'autres axes ont été envisagés en fonction de nouveaux objectifs et challenges (cas des produits 3 et 4 portant respectivement sur la prévention contre la violence et sur l'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes).

### ❑ **Cadre de résultats : Objectifs globaux et spécifiques**

Selon les standards de conception des projets du PNUD, les outputs du projet doivent contribuer aux outputs et outcomes du CPD. C'est ainsi que, lors de la conception du projet RSS dans sa troisième phase, le cadre de résultats indiquait que le projet devait contribuer à l'outcome 1 du CPD 2015-2020 à savoir « Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre ». Le projet RSS devait aussi contribuer à atteindre la cible du quatrième indicateur de l'outcome 1 du CPD qui porte sur « l'existence d'une stratégie nationale de réforme de la sécurité répondant pleinement aux exigences de l'Etat de droit ».

Suite à l'élaboration du CPD 2021-25, le cadre de résultats a été mis à jour en se référant aux outcomes et outputs du nouveau CPD (Voir tableau en annexe).

Cette approche permet d'assurer et de mettre en exergue la cohérence du projet avec la stratégie d'intervention de l'ONU dans le pays et sa contribution aux objectifs du CPD.

En revanche, l'absence d'objectifs globaux et spécifiques dédiés au projet ne permet pas d'apprécier ses effets et ses impacts de manière distincte.

### ❑ **Cadre de résultats : Indicateurs produits**

Le projet est structuré autour de quatre produits et 35 indicateurs. L'analyse de ces indicateurs montrent que la majorité d'entre eux sont plutôt des indicateurs d'activité. Ceci est le cas des indicateurs renseignant sur le « nombre de personnes formées », « nombre de documents élaborés », « nombre de solutions informatiques développées », « nombre de postes réhabilités et équipés », « étude / stratégie élaborée », ...

Ainsi, il aurait été plus judicieux d'identifier des indicateurs qui reflètent les changements attendus suite à la mise en œuvre des activités. A titre d'exemple, pour les activités relatives à la mise en place de l'approche de police de proximité et à la réhabilitation des postes, les indicateurs de résultat pourraient porter par exemple sur les :

- Taux de satisfaction des citoyens bénéficiaires de services administratifs
- Taux de satisfaction des FSI vis-à-vis des conditions de travail
- L'évolution du nombre de crimes / plaintes au niveau local

Sur un autre plan, il est à signaler que certains indicateurs manquent de pertinence ou ne sont pas suffisamment précis au niveau de leur énoncé. Les exemples suivants illustrent ce constat :

- L'indicateur 1.1 renseigne sur le « nombre de nouveaux textes juridiques, guides d'application, rapports et politiques ministériels élaborés ». Cet indicateur n'est pas

suffisamment pertinent puisqu'il comptabilise le nombre de documents sans tenir compte de leur nature ou de leur domaine (police de proximité, inspection,...) .

- L'indicateur 1.2 relatif au « nombre de solutions informatiques développées » ne permet pas de juger si ces applications sont effectivement implémentées et exploitées par les utilisateurs.
- L'indicateur 2.2 « Nombre de rapports sur la modélisation et la stratégie de généralisation mis à jour » ne précise pas si ces rapports doivent être approuvés par le MI.
- Les indicateurs 3.2 « Nombre de rapport sur la sécurité dans l'espace public publié au niveau national » et 3.3 « Nombre de diagnostic sur la sécurité dans l'espace public publié » semblent redondants. De plus, l'indicateur 3.3 ne précise pas si ce diagnostic serait à réaliser au niveau national ou régional ou s'il doit toucher tous les aspects ou certains aspects de la sécurité dans l'espace public.
- L'indicateur 3.10 « Une étude sur terrain sur le phénomène de la violence à l'égard des femmes et des enfants réalisée » n'est pas très précis au niveau du territoire à couvrir par cette étude.
- Les indicateurs 4.2 « Nombre de guide sur les mécanismes d'intégration de l'approche genre élaboré », 4.4 « Disponibilité d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel » et 4.7 « Une étude globale sur l'égalité des chances au sein du MI élaborée » comportent certaines redondances et chevauchements.

Sur un autre plan, il est à signaler que l'approche genre n'est pas suffisamment intégrée au niveau de la définition des indicateurs. En effet, il aurait été plus pertinent de désagréger certains indicateurs selon le genre, comme c'est le cas des indicateurs relatifs aux nombres de personnes formées.

#### □ **Articulation entre les activités et les objectifs du projet**

Dans l'ensemble, les activités du projet sont bien articulées avec les objectifs. Toutefois, quelques cas de manque de cohérence ou de précision ont été relevés, dont nous citons :

- Les trois activités 1.2.2, 1.2.3 et 1.2.4 concernent l'opérationnalisation ou l'actualisation et la généralisation de systèmes et applications informatiques relatives respectivement, à la modernisation de la gestion, à la qualité de services, et à la gestion des événements. A ces trois activités, un seul indicateur (1.2) est associé et l'objectif est de développer trois solutions informatiques (sans préciser le domaine de ces solutions). Ainsi, la cible de 3 solutions pourrait être atteinte par exemple, au niveau des solutions de gestion uniquement (activité 1.2.2), sans que les activités 1.2.3 et 1.2.4 ne soient réalisées.
- L'activité 3.3.2 concerne le renforcement de capacités des unités centrales et régionales spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence à l'égard des femmes et des enfants à travers l'élaboration d'un système informatique de gestion des plaintes relatives à la VFF, la réhabilitation des unités et l'appui technique et logistique. Toutefois, l'indicateur de résultat associé à cette activité (3.8) porte uniquement sur le « Nombre d'unités spécialisées réhabilitées et équipées » et il n'existe pas d'indicateur qui renseigne sur l'amélioration du traitement des plaintes VFF (digitalisation, rapidité, ...).

## □ Durée du projet

Le plan de travail pluriannuel inscrit au document du projet a été conçu sur trois ans avec un budget de 1,2 millions USD en 2019 (24%), 2,0 millions USD en 2020 (41%) et 1,7 millions USD (35%) en 2021.

Cette allocation budgétaire sur trois ans semble réaliste et cohérente avec les activités prévues par le projet.

Néanmoins, le projet n'a été lancé que le 26 décembre 2019 et devait être clôturé au 31 décembre 2021, ce qui limite la durée d'exécution du projet à seulement deux ans.

Ainsi, nous estimons que cette durée de deux ans, réservée initialement au projet, était relativement courte et qu'il était plus judicieux de prévoir une période plus longue de 2,5 ou 3 ans.

L'extension d'une année accordée par la suite au projet pour reporter sa clôture au 31 décembre 2022 a permis de compenser la durée initiale limitée, mais aussi les retards dus aux contraintes sanitaires de la pandémie du COVID.

### V.1.4 Innovation

Le projet a intégré plusieurs innovations dont certaines ont été initiées par les phases précédentes et d'autres ont été introduites au cours la troisième phase. Nous en citons particulièrement :

- L'approche de la police de proximité : Cette approche innovante au niveau national a été introduite par le MI avec l'appui du PNUD dans le cadre du projet RSS et devrait apporter une réponse à des préoccupations importantes du pays en termes de sécurité et d'amélioration des liens de confiance entre les FSI et les citoyens.  
La démarche de mise en œuvre de cette approche est également innovante dans la mesure où elle a démarré par une phase d'expérimentation à l'échelle de délégations isolées, puis à l'échelle régionale du gouvernorat de Médenine, avant d'élaborer le cadre légal qui servira de base pour la généralisation de l'expérience au niveau national.
- L'accompagnement des efforts de digitalisation du MI par l'introduction de solutions informatique innovantes tels que le tableau de bord de gestion, la cartographie criminelle, les PV électroniques, la table intelligente pour la cellule de gestion des crises, la gestion électronique des plaintes, la plateforme SMS de communication avec le public, la Solution Business Intelligence et le système de gestion des événements.
- La réhabilitation et l'équipement des unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence à l'égard des femmes et des enfants : La deuxième phase du projet a coïncidé avec la publication de la loi 2017-58 et a permis au MI d'équiper un premier lot des unités spécialisées créées avec du matériel innovant pour l'audition des victimes. Au cours de cette troisième phase du projet, un deuxième lot d'unités spécialisées a été équipé en matériel d'audition. De plus, une innovation a été introduite par la réhabilitation et l'aménagement de deux unités pilotes conformément à des standards internationaux en matière d'accueil et de traitement des femmes et enfants victimes de la violence.

- **L'équipe mobile de formation (MTT)** : La création d'une équipe mobile de formateurs internes constitue une innovation pour le MI et permet de répondre aux besoins importants de formation pour les FSI sur tout le territoire et de faire face aux contraintes logistiques et de disponibilité des cadres et des agents à former. En effet, les écoles de formation du ministère se trouvent loin de plusieurs régions du pays et il est difficile actuellement de mobiliser les FSI de ces régions pour assister aux formations organisées par les écoles.
- **Genre et égalité des chances entre les sexes** : L'approche Genre constitue, également, une innovation importante pour le MI. En effet, il s'agit d'un ministère au sein duquel, la représentativité des femmes est faible (autour de 10% en 2019) et très peu d'efforts y étaient effectués en termes d'égalité des chances entre les sexes. En outre, certaines activités prévues par le projet dans ce cadre revêtent un caractère innovant pour le ministère, telles que l'élaboration d'une stratégie sectorielle en matière d'approche genre, l'élaboration d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination au niveau juridique et institutionnel et l'élaboration d'un plan pour le renforcement de l'égalité des chances dans la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion, ...).

### V.1.5 Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires

#### □ Les populations locales

Le projet vise à accélérer les efforts nationaux portant sur la généralisation de l'approche de la police de proximité. Cette approche prévoit d'accroître la satisfaction de la population locale vis-à-vis des FSI grâce à l'amélioration des installations matérielles et de la qualité des services fournis dans les postes pilotes réhabilités. L'approche vise, également, à lutter contre l'insécurité et à prévenir la violence et la criminalité grâce au mécanisme des CLS, permettant ainsi aux populations de bénéficier de sociétés plus pacifiques et inclusives et d'un environnement de vie plus sûr.

Ces objectifs répondent bien aux besoins des populations de se sentir plus en sécurité et d'avoir plus de confiance dans les FSI. En effet, selon l'enquête menée par l'INS en 2017, avec l'appui du PNUD, sur « la perception de la population vis-à-vis de la sécurité, des libertés et de la gouvernance locale », la population tunisienne demeure soucieuse de sa sécurité et le pourcentage des citoyens ayant exprimé leur crainte des différents types de violence a augmenté depuis 2014 et s'est situé autour de 60% (67% ont peur du terrorisme, 66% ont peur de la VFF et 57% ont peur de la violence entre les habitants). En outre, 74% de la population seulement avaient exprimé leur confiance dans les FSI.

Ces constats ont été confirmés d'une manière qualitative à travers les focus groups réalisés avec les OSC dans le cadre de la présente mission. Dans les régions visitées à Médenine et à Fernana, les personnes rencontrées ont exprimé leurs attentes en termes d'amélioration du niveau de sécurité dans leurs localités et de renforcement des efforts de lutte contre les différentes formes de criminalité et de violence (Terrorisme, violence faite aux femmes, violence en milieu scolaire, trafic de stupéfiants, violence dans l'espace public, ...). D'après ces personnes, la mise en place des CLS est une démarche très intéressante qui devrait contribuer à la lutte contre les crimes et les phénomènes locaux de violence, mais nécessite le déploiement d'une approche inclusive et participative, ainsi que la mise à disposition de moyens financiers.

Les contacts de terrain ont confirmé également les attentes de bénéficiaires en termes d'amélioration de la qualité des services au niveau des postes de SN/GN, notamment en ce qui concerne l'accueil et la rapidité des services administratifs.

### ❑ Les FSI

Les FSI rencontrées dans le cadre de la présente mission confirment que le projet répond bien à certaines de leurs attentes en matière d'amélioration des conditions et des outils de travail et de renforcement de capacités. Cette réponse aux attentes des FSI est apportée notamment à travers :

- La réhabilitation des postes pilotes dans le cadre de l'approche de police de proximité : Réaménagement des bureaux, vestiaires, espaces sanitaires, nouveaux équipements informatiques et bureautiques, ...
- L'implémentation de nouvelles solutions informatiques permettant de faciliter et d'accroître l'efficacité des interventions des FSI ;
- L'organisation d'actions de formation visant à développer les compétences des FSI en matière de communication, PVE, police de proximité, VFF, ... ;
- L'établissement de meilleurs liens de confiance avec les populations locales suite à la mise en place de l'approche de police de proximité, ce qui permettrait un cadre de travail plus favorable.
- La mise en place d'un nouveau cadre légal pour l'activité d'inspection au sein du MI permettant aux différents corps d'inspecteurs du ministère de bénéficier de meilleurs outils et conditions de travail.

Par ailleurs, étant donné le champ d'intervention du projet, d'autres attentes des FSI ne sont pas traitées par le projet telles que :

- Le renforcement de l'effectif des agents au niveau des postes : La majorité des FSI rencontrées au niveau des postes pilotes estiment que le nombre des agents est encore insuffisant ce qui impacte parfois la qualité des services fournis aux citoyens et l'efficacité des interventions de terrain.
- Le renforcement des moyens logistiques : Il s'agit également d'une attente importante exprimée au niveau de la plupart des postes ; L'objectif étant d'améliorer la rapidité et l'efficacité des interventions de terrain.

### ❑ OSC et autres acteurs locaux

Les OSC ainsi que les autres acteurs locaux rencontrés ont exprimé leur grand intérêt à être impliqués dans une démarche inclusive et participative de réflexion et de lutte contre les phénomènes locaux de criminalité et de violence. Ces acteurs estiment que le cadre d'intervention des CLS, promu par le projet, permet de répondre à leurs attentes en les associant dans les activités de diagnostic, l'élaboration de plans d'actions, la mise en œuvre des actions de terrain, ... Le projet prévoit aussi des actions de formation et d'accompagnement aux OSC (en tant que membres des CLS) ainsi qu'un appui financier à certaines associations (dans le cadre d'appels à projets) pour mettre en œuvre des actions s'inscrivant dans le cadre des activités des CLS.

## □ Les Femmes cadres et agents du MI

Le quatrième produit du projet vise à renforcer l'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes au sein du MI. Ceci répond aux aspirations des femmes du MI d'améliorer leurs compétences et d'accéder à des postes de responsabilité et de commandement.

### V.1.6 Théorie de changement

La théorie de changement développée dans le document du projet repose sur les quatre conditions suivantes :

- (i) Renforcement du cadre juridique et institutionnel en matière de gouvernance et de droits de l'homme au niveau national ;
- (ii) Généralisation du modèle de la police de proximité aux niveaux local et régional et renforcement de son appropriation au sein du MI ;
- (iii) Amélioration des capacités des acteurs au niveau local en matière de prévention de la violence communautaire et de résilience face à l'extrémisme violent ;
- (iv) Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie ministérielle efficace visant à renforcer l'égalité des sexes au sein du MI ;

Le changement souhaité serait que la réforme du secteur de la sécurité soit soutenue et rendue plus démocratique et que les tunisiennes et tunisiens bénéficient de sociétés plus pacifiques et inclusives permettant un développement durable et des environnements de vie plus sûrs.

Cette théorie de changement est globalement pertinente. Néanmoins, les remarques suivantes sont à signaler au niveau des hypothèses connexes qui sous-tendent cette théorie et des risques susceptibles de l'affecter :

- La théorie a associé à la quatrième condition (portant sur la stratégie ministérielle d'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes) une hypothèse relative à l'appui du MI en matière de prise en charge des femmes victimes de violence. Nous estimons que cette hypothèse n'est pas liée à la quatrième condition et qu'il aurait été plus judicieux de l'associer à la troisième condition portant sur la prévention de la violence.
- Pour la deuxième condition, la théorie n'a pas tenu compte du risque de relations conflictuelles et de tensions entre les différents membres des CLS et de la nécessité de prévoir un appui et un accompagnement spécifique pour garantir le bon fonctionnement des CLS ;
- Pour la première condition relative au renforcement du cadre juridique et institutionnel, nous estimons qu'il faudrait prévoir deux autres hypothèses exprimant, d'une part, la nécessité d'un engagement fort au niveau central du MI, et d'autre part, le besoin d'accompagner le ministère et de renforcer ses capacités, et ce, afin de réussir la mise en application des nouvelles dispositions juridiques et institutionnelles.

### V.1.7 Prise en considération des aspects liés au genre, droits de l'homme, et vulnérabilités

L'aspect Genre a été fortement intégré dans la conception du projet, et plus précisément à travers les éléments suivants :

- Le produit 3 portant sur la « prévention contre la violence au niveau communautaire » traite de quatre volets dont un volet spécifique à la « violence à l'égard des femmes et des enfants ». Dans ce cadre, le projet prévoit notamment de :
  - Réhabiliter quatre unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants ;
  - Organiser des formations au profit des agents en matière d'accueil des femmes victimes de violence ;
  - Elaborer une étude sur terrain sur le phénomène de la violence à l'égard des femmes et des enfants ;
  - Appuyer des activités de sensibilisation de prévention de la violence à l'égard des femmes et des enfants.
- Le produit 4 du projet est consacré exclusivement à l'approche Genre au sein du MI et a pour but d'outiller le ministère d'une stratégie et des capacités requises pour renforcer l'intégration du genre et de l'égalité des chances entre les sexes.

Les activités prévues dans le cadre de ce quatrième produit portent essentiellement sur :

- L'élaboration d'une stratégie sectorielle et d'un plan d'action pour renforcer l'intégration du genre et de l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI
  - La préparation d'une stratégie de communication sur le genre
  - L'élaboration d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel
  - L'organisation de formations au profit des cadres et des agents du MI en matière d'intégration de l'approche genre
  - Le renforcement de compétences des femmes du MI en matière de leadership et de management
- Dans le cadre de la mise en place de l'approche de police de proximité « Produit 2 », il est prévu que les CLS intègrent dans leur composition au moins 30% de femmes.

Sur un autre plan, l'aspect vulnérabilités a été intégré lors de la conception du projet à travers notamment :

- Le produit 3 relatif à « la prévention contre la violence au niveau communautaire » : Les activités relatives à ce produit ciblent tous les victimes de violence dont, notamment, les femmes, les jeunes et les enfants. En effet, les axes d'intervention de ce produit concernent le thème général de la violence dans l'espace public, mais également trois thèmes spécifiques qui concernent directement les femmes, les enfants et les jeunes, à savoir, la

violence à l'égard des femmes et des enfants, la violence dans le milieu sportif et la violence dans le milieu scolaire.

- Le produit 2 relatif à la mise en place de l'approche de police de proximité porte, entre autres, sur l'amélioration de la qualité des services rendus par les FSI aux citoyens y compris les catégories vulnérables telles que les femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées. Cette considération a été prise en compte lors du déploiement de certaines activités du projet. A titre d'exemple, lors de l'aménagement des postes pilotes, un accès et un accueil spécifique ont été réservés aux personnes handicapées. Des campagnes de préparation des cartes d'identité nationales sur terrain ont été, également, organisées au profit des personnes âgées, personnes handicapées et citoyens habitant dans les zones rurales éloignées.

La conception du projet a aussi intégré l'aspect lié aux droits humains à plusieurs niveaux :

- La prise en compte de cet aspect lors de l'élaboration du nouveau cadre institutionnel et juridique relatif aux activités d'inspection et de contrôle ;
- L'intégration de l'aspect « Droits humains et libertés fondamentales » dans l'approche de la police de proximité ;
- L'organisation de sessions de sensibilisation et de formation sur les droits humains au profit des agents du MI ;
- Le renforcement de l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI (produit 4 du projet)

### V.1.8 Gouvernance et gestion du projet

Le document du projet a prévu la mise en place d'un comité de pilotage pour superviser la mise en œuvre du projet. Il constitue l'instance d'orientation et de décision et regroupe les représentants du MI, du PNUD et des partenaires financiers contribuant au projet. Il est chargé, particulièrement, de (i) Fixer les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du projet ; (ii) Valider les plans de travail annuels ; (iii) Autoriser les ajustement éventuels requis au cours de la mise en œuvre ; (iv) Prendre connaissance des rapports narratifs et financiers ; (v) Décider des solutions aux problèmes soulevés par l'équipe du projet.

Outre ce comité de pilotage « stratégique » dont les réunions se tiennent une fois par an, des comités techniques sont prévus au moins une fois par trimestre et réunissent les responsables du MI et les représentants des structures concernées par la mise en œuvre du projet avec l'équipe de gestion du PNUD.

Au niveau de l'exécution du projet, la modalité d'exécution directe (DEX) a été retenue et prévoit que toutes les opérations, y compris les acquisitions et les recrutements, soient effectuées conformément aux procédures du PNUD. Ce mode d'exécution permet de garantir la mise en œuvre des activités du projet selon les impératifs de flexibilité et d'efficacité et d'éviter la lourdeur des procédures de passation de marché dans le cas d'une gestion confiée à la partie nationale..

Pour ce qui concerne la gestion, le document du projet a prévu une équipe comportant un conseiller technique principal, expert national en gouvernance du secteur de la sécurité et des experts techniques nationaux spécialisés (en police de proximité, IT, communication, genre, suivi et évaluation, ...). L'assurance qualité du projet est assurée par le Team Leader de l'unité gouvernance démocratique au PNUD.

Ce mode de gouvernance et de gestion est globalement pertinent et permet d'assurer la mise en œuvre du projet d'une manière flexible et efficace et de garantir en même temps son appropriation par le MI.

### **V.1.9 Evolution de la pertinence du projet**

Il n'y a pas eu de changements importants au niveau de l'environnement ou des données qui auraient affecté la pertinence du projet et qui auraient nécessité une modification structurelle de ses objectifs et/ou de ses activités. Néanmoins, quelques révisions ont été opérées au fur et à mesure de l'avancement du projet et ont porté notamment sur :

- L'actualisation des objectifs globaux et des objectifs spécifiques du projet en fonction de la matrice des résultats du nouveau cadre de coopération des nations unies pour le développement 2021-2025 ;
- La révision de la planification des activités et l'extension de la durée du projet d'une année, suite au retard enregistré dans la mise en œuvre du projet et qui est dû aux restrictions sanitaires imposées par la pandémie du COVID ;
- La réaffectation du budget à certaines nouvelles activités introduites pour répondre à des nouveaux besoins exprimés par le MI ou pour tenir compte de certaines contraintes de mise en œuvre (Table intelligente pour la cellule de gestion de crises, Système d'information géographique, ...).

## V.2 Cohérence

Le document du projet a identifié un certain nombre de partenaires potentiels internes (agences des nations unies) avec lesquels des opportunités de collaboration et des synergies pourraient être envisagées. Les principaux axes de collaboration visés par le Prodoc concernent notamment la Prévention contre l'Extrémisme Violent (PEV), la police de proximité, la réforme du secteur de la sécurité et la lutte contre les Violence Faites aux Femmes (VFF) qui font l'objet d'interventions menées par des agences de l'ONU ou des partenaires externes.

Plus particulièrement, le document du projet a prévu de développer des partenariats avec :

- Les agences des nations unies qui font partie du groupe de travail sur la PVE et du programme conjoint pour la prise en charge des femmes victimes de violence : L'institut des nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR), la Police civile des nations unies (UNPOL) / Standing police capacity (SPC), l'organisation des nations unies pour l'éducation la science et la culture (UNESCO), l'ONU Femmes, le Haut-commissariat aux droits de l'homme (HDCH), l'Office des nations unies contre les drogues et le crime (UNODC) et le Fonds des nations unies pour la population (FNUAP).
- Le projet Tarabot du PNUD « Prévenir l'extrémisme violet en Tunisie à travers des approches de développement fondées sur les droits de l'homme » qui a réussi à établir un partenariat avec la Commission nationale de lutte contre le terrorisme.
- D'autres partenaires de développement intervenant dans les domaines de la PVE, la police de proximité ou d'autres secteurs connexes : Le centre de Genève pour la gouvernance du secteur de la sécurité (DCAF), l'ONG Search for common ground (SFCG), l'Institut des Etats Unis pour la paix (USIP), Centre El Kawakibi pour les transitions démocratiques, l'ONG NOVACT, et l'ONG International Alert.

Néanmoins, ces partenariats identifiés dans le document du projet n'ont pas été détaillés au niveau du contenu de leurs activités et des mesures nécessaires pour garantir leur efficacité.

Nous présenterons, dans ce qui suit, les synergies et partenariats qui ont été réellement développés entre le projet RSS et d'autres projets et initiatives.

### V.2.1 Synergies internes (avec d'autres agences de l'ONU)

Les principaux programmes, avec qui le projet RSS dans sa troisième phase a développé des collaborations, se présentent comme suit :

- Programme conjoint avec ONU Femmes pour la lutte contre la VFF post-COVID 19 : Le programme est mené conjointement par le PNUD et l'ONU Femmes avec un financement de 2 millions de dollars canadiens octroyé par le gouvernement du Canada. Le projet s'étale sur deux ans, de janvier 2021 à Décembre 2022, et a pour objectif de contribuer à faire face à la violence faite aux femmes et particulièrement la violence économique qui s'est intensifiée par les retombées socioéconomiques de la pandémie du COVID. Le PNUD est intervenu principalement au niveau de la prise en charge des femmes victimes de violence, et ce, à travers (i) l'équipement de 62 unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de VFF en matériel d'audition des victimes et en matériel informatique (en complément aux 68 unités qui ont été équipées dans le cadre de la phase précédente du

projet RSS) ; (ii) l'élaboration d'un rapport de modélisation des unités spécialisées ; et (iii) l'organisation d'ateliers de simulation du circuit de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence, impliquant les cinq ministères concernés (Ministères en charge de l'intérieur, santé, affaires sociales, justice et Femmes).

- Projet Tamkeen du PNUD : Le projet Tamkeen, pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile vise à renforcer l'autonomie des OSC et leur spécialisation afin qu'elles puissent jouer un rôle significatif dans l'ancrage d'un système politique favorisant la participation citoyenne et l'atténuation des inégalités et de l'exclusion au niveau local.  
La collaboration entre les deux projets Tamkeen et RSS a été engagée dans les deux sens. D'un côté, Tamkeen a assuré le suivi des actions réalisées par les OSC ayant bénéficié de grants de la part du projet RSS. De l'autre côté, le projet RSS a organisé des sessions de formation au profit des OSC appuyées par Tamkeen et impliquées dans les activités des CLS.
- Projet PNUD d'appui au parlement : La collaboration entre ce projet et le projet RSS a été effectuée au niveau des activités de plaidoyer menées par le projet RSS concernant l'approche de police de proximité et qui porté principalement sur la tenue de réunions avec les commissions du Parlement concernées par ce sujet et par l'organisation d'une visite de terrain dans le gouvernorat de Médenine au profit des membres de ces commissions.
- Projet PNUD d'assistance électorale : Dans le cadre de la préparation aux échéances électorales, le projet RSS, en collaboration avec le projet d'assistance électorale, a organisé plusieurs campagnes de préparation des cartes d'identité nationales à travers les CLS.
- Projet Tarabot PNUD : Le projet Tarabot vise à prévenir l'extrémisme violent en Tunisie à travers des approches de développement basées sur les droits humains.  
Le projet a assuré des formations au profit des membres des CLS portant principalement sur la PEV et sur les démarches d'exploitation des données d'enquêtes dans la réalisation du diagnostic local sur la violence et la criminalité.
- Accelerator Lab du PNUD : En collaboration avec le projet RSS et sur la base de ses activités menées en matière de lutte contre la VFF, l'Accelerator Lab du PNUD a élaboré un article sur la complexité du phénomène de la VFF en Tunisie et sur l'approche intégrée de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence.
- Projet PNUD « pérenniser la paix » : Les hubs de jeunesse créés par le projet « Pérenniser la paix » dans sept municipalités de Médenine, Tataouine et Gabès, ont bénéficié de formations organisées par le projet RSS en matière de techniques de coordination. Dans ce cadre, les membres des hubs ont été, également, sensibilisés à l'approche de la police de proximité et à l'intérêt d'être impliqués dans les activités menées par les CLS.
- Projet de Renforcement de la Gouvernance Démocratique et de la Redevabilité Publique du PNUD : Ce projet mis en œuvre par le PNUD en partenariat avec l'instance nationale de

lutte contre la corruption (INLUCC) et financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) vise à renforcer l'intégrité et la redevabilité publique selon une approche sectorielle et locale. Le produit 3 du projet porte sur le renforcement des mécanismes de redevabilité des forces intérieures de sécurité afin de réduire les risques de corruption et améliorer la confiance des citoyens et se base sur les réalisations et enseignements du projet RSS.

- Appui de l'UNICEF à la réhabilitation de deux unités spécialisées dans les crimes VFF : L'UNICEF a appuyé la réhabilitation et l'équipement de deux unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence à l'égard des femmes et des enfants à Kasserine, sur la base du modèle des unités pilotes développé dans le cadre du projet RSS.

### V.2.2 Autres projets sur le secteur de la sécurité

Le MI a mené plusieurs projets sur le secteur de la sécurité avec d'autres partenaires techniques et financiers. La Direction de coopération extérieure du MI assure la coordination entre ces projets et veille à développer des synergies entre eux et à éviter les risques de chevauchement et de redondance.

Parmi ces projets, nous citons le cas du programme d'appui à la réforme et à la modernisation du secteur de la sécurité (PARMSS) financé par l'UE, pour un budget de 3,6 millions €. Le projet a pour objectif de contribuer, en tant qu'un appui et une assistance technique, à la définition et la mise en œuvre d'un processus de réforme institutionnelle du secteur de sécurité.

Le projet, lancé en novembre 2020 sur une durée de 30 mois, est mis en œuvre par CIVIPOL, l'opérateur de coopération technique internationale du ministère de l'intérieur français. Il s'articule autour de trois composantes, à savoir (i) L'appui à la réforme et à la modernisation des structures ; (ii) L'appui à la sécurisation des frontières ; (iii) L'appui au renseignement et à la lutte anti-terroriste.

## V.3 Efficacité

### V.3.1 Degré d'atteinte des objectifs

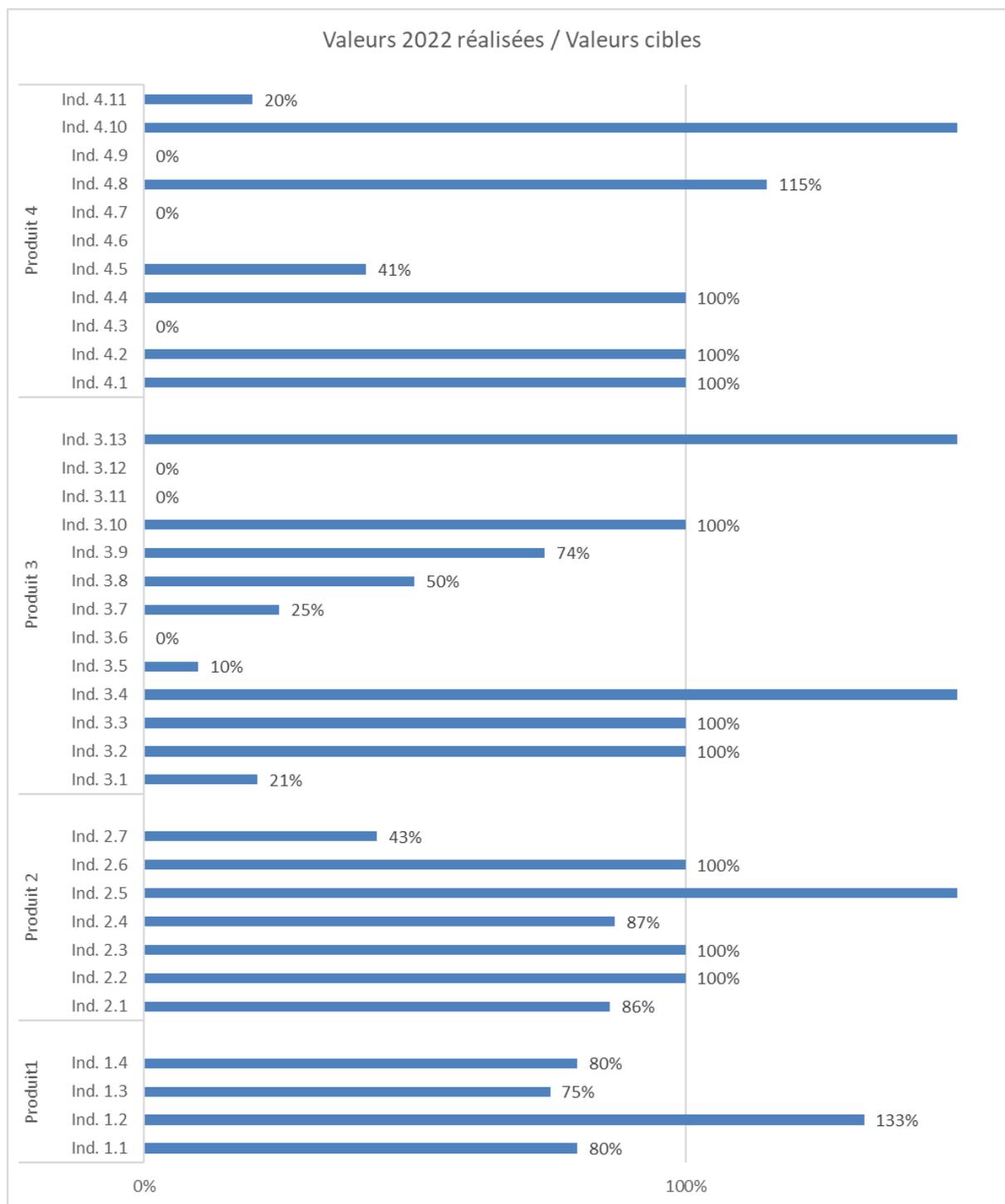
Le tableau suivant reprend les indicateurs de performance pour les quatre produits du projet, ainsi que les valeurs cibles et les valeurs enregistrées à la fin de l'année 2022 :

Indicateur	Baseline 2019	Cible	Valeur 31/12/22	% Cible
<b>Produit 1 : Le Ministère de l'intérieur dispose de capacités et d'un cadre juridique et institutionnel renforcés en matière de bonne gouvernance et de droits humains dans le secteur de la sécurité</b>				
1.1 : Nombre de nouveaux textes juridiques, guides d'application, rapports et politiques ministériels liés à la police de proximité et au renforcement de la bonne gouvernance et les droits humains élaboré	15%	3	7 outputs à un taux global de 80%	80%
1.2 : Nombre solutions informatiques développées en matière de gestion, notamment le tableau de bord de gestion, la cartographie criminelle, la Solution Business Intelligence, Plateforme SMS, le Système de Gestion des Evènements EMS et la gestion des plaintes	0	3	4	133%
1.3 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière de gouvernance du secteur de la sécurité.	600	1200	905	75%
1.4 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s du MI en matière de gestion de projets, droits de l'Homme et en communication.	300	900	720	80%
<b>Produit 2 : L'approche tunisienne de la police de proximité est modélisée et généralisée au niveau des gouvernorats de Médenine, Gabès et Tataouine</b>				
2.1: Nombre de postes pilotes réhabilités et équipés et de CLS établis	16	22	19	86%
2.2: Nombre de rapports sur la modélisation et la stratégie de généralisation mis à jour.	0	1	1	100%
2.3 : Nombre d'espaces d'accueil citoyens réhabilités et équipés.	2	4	4	100%
2.4 : Nombre d'agent.e.s FSI formé.e.s en matière de police de proximité.	600	1200	1041	87%
2.5 : Nombre d'actions mises en place par les CLS	48	102	423	415%
2.6 : Nombre de manuel de formation en PVE destiné aux FSI	0	1	1	100%
2.7 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en PVE	298	900	390	43%
<b>Produit 3 : Les acteurs et actrices au niveau local disposent de capacités et d'outils renforcés pour mieux prévenir la violence au niveau communautaire</b>				
3.1 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence dans l'espace public	0	200	41	21%
3.2: Nombre de rapport sur la sécurité dans l'espace public publié au niveau national	0	1	1	100%
3.3 : Nombre de diagnostic sur la sécurité dans l'espace public publié	0	1	1	100%

Indicateur	Baseline 2019	Cible	Valeur 31/12/22	% Cible
3.4 : Nombre d'actions de prévention de la violence dans l'espace public mises en place par les CLS	0	8	23	288%
3.5 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence faites dans le milieu sportif	0	200	20	10%
3.6 : Nombre d'outils didactiques relatifs à la violence en milieu sportif	0	1	0	0%
3.7 : Nombre d'activités de sensibilisation liées à la violence en milieu sportif mises en place.	0	8	2	25%
3.8 : Nombre d'unités spécialisées VFF réhabilitées et équipées	0	4	2	50%
3.9 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière d'accueil des femmes victimes de violence	299	900	665	74%
3.10 : Une étude sur terrain sur le phénomène de la violence à l'égard des femmes et des enfants réalisée	0	1	1	100%
3.11 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence scolaire	0	200	0	0%
3.12 : Nombre d'outils didactiques relatifs à la violence dans les écoles	0	1	0	0%
3.13 Nombre d'activités de sensibilisation liées à la violence en milieu scolaire mises en place	0	8	28	350%
<b>Produit 4 : Le Ministère de l'intérieur dispose d'une stratégie et de capacités pour renforcer l'intégration du genre et l'égalité des chances entre les sexes</b>				
4.1 : Existence d'une stratégie sectorielle favorisant une approche participative au sein du MI	Stratégie en cours	Disponibl e	1	100%
4.2 Nombre de guide sur les mécanismes d'intégration de l'approche genre élaboré	0	1	1	100%
4.3 Nombre de stratégies de communication sur le genre pour le MI élaborée	0	1	0	0%
4.4 Disponibilité d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel	0	1	1	100%
4.5 Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière d'intégration de l'approche genre	0	450	185	41%
4.6 Pourcentage (%) des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI	10%	15%		ND
4.7 Une étude globale sur l'égalité des chances au sein du MI élaborée.	0	1	0	0%
4.8 Nombre de femmes du MI bénéficiant d'un appui en matière d'égalité hommes-femmes	0	230	264	115%
4.9 Nombre de missions de partage d'expériences réalisées.	0	1	0	0%
4.10 Nombre des membres des cellules et des commissions du MI formés en matière d'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances	0	30	74	247%
4.11 Nombre des membres des cellules et des commissions techniques du Ministère de l'intérieur formés en matière de communication	0	30	6	20%

La figure suivante récapitule les résultats pour le taux d'atteinte des valeurs cibles des indicateurs :

**Figure 1 : Taux d'atteinte des valeurs cibles pour les indicateurs de produits**



Ainsi, pour l'ensemble des indicateurs<sup>5</sup> relatifs aux quatre produits du projet, le taux d'atteinte de la cible se situe à un niveau :

- Elevé ( $\geq 100\%$ ) pour 15 indicateurs
- Avancé (entre 70% et 100%) pour 6 indicateurs ;
- Moyen (entre 30% et 70%) pour 3 indicateurs
- Faible ( $<30\%$ ) pour 10 indicateurs

Notons que les indicateurs qui présentent un taux d'atteinte de la cible faible ( $<30\%$ ) relèvent, tous, des produits 3 et 4. En revanche, la grande majorité des indicateurs des produits 1 et 2 (10 indicateurs sur un total de 11) présentent un taux d'atteinte de la cible avancé ou élevé (plus de 70%).

Dans ce qui suit, nous présentons quelques précisions et commentaires relatifs à certains indicateurs :

- Indicateur 1.1 « Nombre de nouveaux textes juridiques, guides d'application, rapports et politiques ministériels liés à la police de proximité et au renforcement de la bonne gouvernance et les droits humains élaborés » :

Deux groupes de travail ont été créés au sein du MI, le premier pour l'élaboration du cadre légal des CLS et le deuxième pour l'élaboration des documents relatifs à l'activité d'inspection. Les travaux de ces deux groupes se trouvent à niveau très avancé (estimé globalement à environ 80%).

Pour le cadre légal des CLS, un projet a été élaboré par le groupe de travail en tenant compte des retours de terrain des différents acteurs impliqués dans les expériences pilotes de mise en place de CLS. Pour la finalisation de ce travail, il reste à concevoir un mécanisme de financement des CLS en concertation avec le ministère des finances et à tenir compte des réformes qui seront mises en place très prochainement en matière de déconcentration.

En ce qui concerne l'activité d'inspection, le groupe de travail dédié a finalisé l'élaboration de la politique ministérielle d'inspection et de ses documents annexes (guide des procédures opérationnelles, code de conduite et guide des procédures disciplinaires) et attend leur approbation au niveau du MI. Le groupe de travail a, également, élaboré un rapport sur la déconcentration de l'activité d'inspection et envisage de l'expérimenter au niveau du gouvernorat de Médenine à partir de 2023 pour les trois corps d'inspecteurs de la GN, SN et OPC. Pour ce qui concerne l'élaboration des statuts des inspecteurs, et compte tenu des nombreuses difficultés attendues lors de la mise en place (au niveau du cadre juridique, impact financier, besoin d'harmonisation au sein du MI et avec les autres corps d'inspection des autres ministères, ...), l'application des nouveaux statuts concernera dans un premier temps le corps des inspecteurs centraux seulement.

---

<sup>5</sup> 34 indicateurs en dehors de l'indicateur 4.6 qui n'a pas été renseigné.

La politique ministérielle ainsi que le code de conduite des inspecteurs ont été validés et adoptés à travers une circulaire interne du MI, ce qui dépasse l'objectif fixé initialement pour ces documents (limité au stade d'élaboration des textes).

- Indicateur 1.2 « Nombre de solutions informatiques développées »

Quatre solutions informatiques ont été développées et ont été mises en place ou sont en cours de mise en place, à savoir :

- Le Tableau de bord de gestion (TBG) : Cette solution a été mise en place dans le gouvernorat de Médenine au sein de 22 commissariats et centres régionaux du MI. Jusque-là, son utilisation n'est pas systématique dans tous les postes par manque d'effectif et/ou parce qu'elle constitue une redondance avec d'anciens outils qui sont encore utilisés.
- L'application « cartographie criminelle et PV électroniques » : Elle est en phase de test à l'échelle centrale.
- La « table intelligente » à la cellule centrale de gestion des crises du MI
- Le système d'information géographique « SIG » et le « système de virtualisation des serveurs » : Ces outils n'étaient pas prévus initialement mais ont été acquis en complément à l'application de « cartographie criminelle » en profitant du budget qui était alloué au « système de gestion des plaintes » et dont le marché a été déclaré infructueux.

Malgré l'atteinte de l'objectif attendu en termes de nombre de solutions informatiques (3), la digitalisation constitue encore un axe de développement important pour le MI. D'autres besoins sont jugés importants tels que la Plateforme SMS, le Système de Gestion des Evènements EMS et le système de gestion des plaintes.

- Indicateur 2.1 « Nombre de postes pilotes réhabilités et équipés et de CLS établis » :

Au cours de la troisième phase du projet, 3 nouveaux postes ont été réhabilités et inaugurés en 2021 et 2022 (à Béni Khedache, Midoun et Zarzis Mouensa), contre une cible de 6 nouveaux postes. Les travaux viennent de démarrer pour un autre poste à Gabès, ce qui portera le nombre total des postes réhabilités d'ici la fin du projet à 20 sur une cible de 22, soit un taux de 91%

- Indicateur 2.5 : Nombre d'actions mises en place par les CLS

L'objectif pour cet indicateur a été largement atteint (taux de 415%), grâce, entre autres, aux nombreuses actions initiées par les OSC dans le cadre des accords de subventions conclus avec le PNUD (57 actions en 2021 et 79 en 2022) et aux activités menées à l'occasion des 16 jours d'activisme contre la violence faite aux femmes.

- Indicateur 3.3 « Nombre de diagnostic sur la sécurité dans l'espace public publié » :

L'étude menée dans ce domaine a traité du thème spécifique de la sécurité des femmes « Women's safety audit » dans le gouvernorat de Médenine et n'a pas traité de la sécurité dans l'espace public au sens large. L'indicateur défini n'était pas suffisamment clair et ne permet pas de juger si l'étude élaborée répondait à l'objectif attendu.

- **Indicateur 3.8** « Nombre d'unités spécialisées VFF réhabilitées et équipées » :  
Deux unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants ont été complètement réhabilitées et équipées à Ben Guerdane et Zarzis Mouensa (contre un objectif prévu de 4 unités).
- **Indicateurs relatifs à la formation** :  
Pour plusieurs indicateurs relatifs à la formation, le taux d'atteinte des valeurs cibles s'est situé à un niveau relativement faible (moins de 50% pour les indicateurs 2.7 ; 3.1 ; 3.5 ; 3.11 ; 4.5 et 4.11). Ceci s'explique principalement par les contraintes sanitaires liées à la crise du COVID qui ont entraîné, en 2020 et 2021, l'annulation de plusieurs sessions de formation ou la limitation de l'effectif des groupes de bénéficiaires.
- **Indicateurs sur la violence en milieu sportif et milieu scolaire** :  
Les taux de réalisation des activités traitant de la violence en milieu sportif et en milieu scolaire (formations, outils didactiques, activités de sensibilisation, ...) étaient relativement limités pour plusieurs raisons dont notamment (i) Le manque de financement mobilisé pour ces activités ; (ii) Les contraintes du COVID qui ont limité l'organisation des activités sportives et l'accès du public aux installations sportives sur une longue période des années 2020 et 2021.
- **Indicateur 4.6** « Pourcentage des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI » :  
Les données sur cet indicateur ne sont pas disponibles et sont considérées à caractère confidentiel<sup>6</sup>.
- **Indicateur 4.7** « Etude globale sur l'égalité des chances au sein du MI élaborée » :  
Il n'y a pas d'étude spécifique menée dans ce sens, car elle est jugée par l'équipe de projet comme redondante par rapport à l'étude de « diagnostic global et plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel » correspondant à l'indicateur 4.4.
- **Indicateur 4.11** « Nombre de missions de partage d'expériences réalisées » :  
La mission de partage d'expérience dans le domaine de l'intégration du genre et de l'égalité des chances au sein du MI a été annulée en raison des contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID.

### V.3.2 Effectivité des résultats

#### **Elaboration du cadre légal des CLS : Approche Bottom-up pertinente**

L'approche adoptée pour l'élaboration du cadre légal des CLS est jugée pertinente à plus d'un titre.

---

<sup>6</sup> D'après l'équipe du projet.

En effet, les expériences pilotes des CLS mis en place (18 CLS jusqu'à fin 2021) ont permis de tester le mécanisme, d'identifier les contraintes d'implémentation ainsi que les besoins d'amélioration, et d'en tenir compte lors de la préparation du projet de cadre légal. Cette expérimentation des CLS a été conduite d'une manière progressive, en commençant par des régions isolées (une délégation par gouvernorat) et en optant par la suite à une généralisation au niveau du gouvernorat de Médenine (8 délégations sur un total de 9 délégations). Les enseignements tirés de cette expérimentation ont permis d'alimenter les réflexions sur ce cadre légal des CLS. Ainsi, plusieurs ateliers participatifs ont été organisés avec les différents acteurs impliqués dans les CLS dans le but de recueillir leur feed-back sur les premières versions des textes élaborés et de les ajuster par la suite.

La préparation de cadre légal s'est basée également sur les expériences de police de proximité mises en place dans d'autres pays (France, Belgique, Royaume Uni et Bukina Faso). Les leçons tirées de ce benchmark et les bonnes pratiques identifiées ont été prises en compte lors de la conception du modèle tunisien.

#### **❑ Fonctionnement des CLS : Plusieurs activités conduites par les CLS, mais leur fonctionnement reste à améliorer**

Les CLS mis en place dans le cadre du projet (avec ses trois phases) ont réussi à conduire plusieurs activités de terrain touchant au thème de la sécurité d'une manière directe et indirecte. Néanmoins, malgré les efforts de formation et d'accompagnement déployés par le projet au profit de ces CLS, le fonctionnement de certains comités a été marqué par des insuffisances dont notamment :

- L'irrégularité des réunions des comités et l'absence d'une planification annuelle des activités basée sur une analyse et une priorisation des phénomènes locaux de criminalité et de violence : Certains comités ne se réunissent qu'occasionnellement pour organiser des activités ponctuelles (16 jours d'activisme, campagnes Carte d'identité, ...)
- Le manque d'engagement de certains membres des comités : Pour certains comités, c'est le chef de poste de GN / SN qui initie et pilote les activités selon une approche peu participative ;
- Le manque d'engagement des administrations locales (qui ne sont pas des membres permanents des CLS) : Les CLS trouvent parfois des difficultés à avoir l'appui de certaines structures régionales ou locales (établissement de santé, maison de culture ou de jeunesse, ...) pour la conduite des activités ; L'adhésion de ces structures aux activités des CLS reste, le plus souvent, tributaire de l'engagement personnel de leurs directeurs.
- L'absence d'une démarche et de critères clairs pour le choix des OSC membres des CLS ;
- Le manque de communication sur les CLS auprès de la population et des OSC locales, surtout dans les grandes délégations ;
- Le faible impact de certaines activités des CLS, limitées à des actions de sensibilisation : D'après les membres de ces CLS, c'est le manque de moyens financiers et logistiques qui explique, en grande partie, l'absence d'actions d'envergure à fort impact.
- Le manque d'implication dans les activités des CLS, des postes de GN/SN non pilotes relevant des mêmes délégations.

La mise en place du futur cadre légal des CLS pourrait permettre de pallier ces insuffisances et d'améliorer et professionnaliser le fonctionnement de ces comités.

#### **☐ Cadre juridique et institutionnel pour l'inspection : Approche participative et progressive**

Les travaux réalisés dans le cadre du renforcement du cadre juridique et institutionnel des activités d'inspection et de contrôle ont été conduits par un groupe de travail créé à cet effet et regroupant des représentants des services de gouvernance, d'étude et d'inspection du MI.

Plusieurs ateliers de travail et de réflexion ont été organisés dans ce but, et ont permis d'élaborer les différents documents attendus selon une approche participative et en se basant sur les enseignements du Benchmark avec des pays étrangers (France, Etats Unis et Algérie).

Le recours à un expertise étrangère n'a pas pu être concrétisé en raison, d'une part, des contraintes sanitaires imposées par la pandémie du COVID, et d'autre part, des difficultés rencontrées dans l'identification d'experts dans ce domaine.

La mise en application des documents élaborés sera faite d'une manière progressive afin de bénéficier du retour d'expérience de la phase de test avant de procéder à la généralisation. C'est ainsi que l'approche de déconcentration de l'inspection et l'utilisation des nouveaux guides et codes d'inspection seront expérimentés dans un premier temps dans le gouvernorat de Médenine. De même, les nouveaux statuts d'inspecteurs concerneront, tout d'abord, le corps de l'inspection centrale, avant de toucher les autres catégories d'inspecteurs.

#### **☐ Solutions informatiques : Outils performants, mais faiblement exploités jusque-là**

Les acteurs de terrain dans le gouvernorat de Médenine confirment que le tableau de bord de gestion est un outil très performant, mais son niveau d'utilisation demeure encore insuffisant. Les raisons évoquées par ces acteurs sont (i) le manque d'effectif au sein du poste (nécessité de responsabiliser un agent pour alimenter quotidiennement le système en données) ; (ii) La redondance de cet outil par rapport aux solutions déjà utilisées.

Pour ce qui concerne la solution de cartographie criminelle et de PV électroniques, elle est encore en phase de test à l'échelle centrale.

#### **☐ Travaux de réhabilitation : Modèles d'aménagement adoptés par le MI**

Les plans de réhabilitation des postes pilotes et des unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants ont été conçus selon une approche participative en impliquant les services concernés du MI. Ces plans, expérimentés au niveau des postes et des unités pilotes, ont donné des résultats très satisfaisants et servent, désormais, de modèles pour l'aménagement des projets futurs. En effet, pour les postes pilotes, le nouvel aménagement a permis une amélioration significative au niveau des :

- Conditions d'accueil des citoyens : Espace d'attente, comptoir de réception plus approprié, séparation entre entrée administrative et entrée judiciaire, accès pour les personnes handicapées, ...

- Condition et outils de travail du chef et des agents du poste : Vestiaires et espace sanitaire appropriés, bureaux plus spacieux, matériel informatique et bureautique renforcé, système de vidéo-surveillance, ...
- Conditions de détention (Cellules réaménagées conformément aux standards en vigueur)

De même, les nouvelles unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants ont été aménagées de manière à garantir de bonnes conditions d'accueil et de traitement des victimes : Espace d'accueil et d'attente, espace sanitaire, salle dédiée à l'accueil des enfants (avec décoration et aménagement spécifiques), matériel d'enregistrement des auditions des victimes, bureaux spacieux, ...

### **□ Formation et accompagnement : Quelques activités très appréciées par les bénéficiaires**

Les activités de formation et d'accompagnement dispensées dans le cadre du projet au profit des cadres et des agents du MI n'ont pas fait l'objet de contestations particulières de la part des bénéficiaires. Certaines de ces activités ont été fortement appréciées, telles que :

- Les ateliers et les exercices de simulation sur le circuit de prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence : Ces ateliers ont été très appréciés puisqu'ils ont regroupé des représentants de l'ensemble des intervenants du circuit (Ministères en charge de l'intérieur, santé, affaires sociales, justice et Femmes et OSC) et ont comporté des exercices de simulation et de jeu de rôle.
- Les actions de formation et d'accompagnement à la mise en place de l'approche de police de proximité au niveau des régions pilotes : Formation des agents des postes pilotes sur les techniques d'accueil et de communication, formation sur l'approche de police de proximité, accompagnement à la mise en place et à l'animation des CLS, etc.

### **V.3.3 Effet de la pandémie du COVID**

Les contraintes sanitaires liées à la pandémie du COVID ont fortement entravé le déploiement du projet au cours de 2020 et 2021, notamment au niveau des activités suivantes :

- Activités de formation : Le projet prévoyait plusieurs activités de formation au profit de plus de 4.000 agents et cadres du MI, sur différents thèmes (Gouvernance, gestion de projets, droits de l'homme, communication, police de proximité, PVE, violence dans l'espace public, violence dans le milieu sportif, VFF, violence dans le milieu scolaire, approche genre, ...), mais les mesures de confinement et les restrictions de rassemblement décrétées au cours de 2020 et 2021 ont empêché le déroulement de plusieurs des activités prévues.
- Missions de partage d'expérience à l'étranger : En complément aux études de benchmark théoriques, il était prévu d'organiser des missions d'échange à l'étranger au profit des membres des groupes de travail et du Comité de pilotage Genre sur les thèmes de la « Police de proximité » ; « Inspection et contrôle » et « Approche Genre et égalité des chances ». Néanmoins, aucune des missions prévues n'a pu être programmée à cause des contraintes du COVID.

- La mobilisation d'experts étrangers : Des missions d'experts techniques étrangers étaient prévues pour appuyer le travail du groupe de travail « Inspection », mais ces missions ont été annulées, principalement, en raison des restrictions de voyage imposées en 2020 et 2021.
- L'organisation d'ateliers par les groupes de travail : Là, également, les restrictions de rassemblement ont empêché la tenue des ateliers de travail et de réflexion des groupes de travail, ce qui s'est traduit par un retard, notamment, au niveau de l'élaboration du cadre juridique et institutionnel des activités d'inspection et de contrôle.

### V.3.4 Reporting et suivi / Evaluation

Le système de reporting et de suivi / évaluation est jugé globalement efficace et a permis de bien piloter le projet.

Au niveau global, un suivi de l'ensemble du projet est assuré à travers l'actualisation trimestrielle et annuelle du cadre de résultats et l'élaboration du rapport annuel de progrès. En outre, pour chaque donateur, un reporting spécifique est effectué en fonction des objectifs et des activités faisant partie de l'accord de financement correspondant.

Sur un autre plan, un comité de pilotage regroupant les représentants du MI, du PNUD et des donateurs est organisé annuellement pour examiner l'avancement du projet et ses réalisations et décider des ajustements éventuels à prévoir.

Pour ce qui concerne la gestion des risques, le document du projet a comporté une matrice des principaux risques pouvant compromettre le bon déroulement du projet, ainsi que leurs probabilités, leurs impacts et les mesures d'atténuation. Ces risques se rapportent, notamment, au contexte de transition par lequel passe la Tunisie, le degré d'engagement des acteurs politiques et de l'administration dans la mise en œuvre des réformes, la bureaucratisation et la centralisation au sein du MI, et les délais d'adoption de nouveaux textes juridiques.

Une actualisation régulière des risques et des mesures de mitigation correspondantes est effectuée sur le système « Atlas » au moins une fois par an et à chaque fois où un nouveau risque est identifié. Cette actualisation est validée dans le cadre des réunions du comité de pilotage du projet.

La principale remarque à signaler à ce niveau concerne l'actualisation du cadre de résultats. En effet, comme il a été évoqué au chapitre § V.1- Pertinence, certains indicateurs du cadre de résultats sont jugés peu pertinents et certaines valeurs cibles sont devenues peu réalistes au cours du projet compte tenu des circonstances par lesquelles il est passé (Pandémie du COVID, notamment). Ainsi, ce cadre de résultat aurait pu être ajusté, en accord avec le comité de pilotage, afin d'améliorer sa pertinence et son adéquation aux évolutions du contexte du projet.

Il faudrait également signaler qu'au niveau financier, aucun audit externe n'a été réalisé au cours ou à la fin du projet.

## V.4 Efficience

### V.4.1 Adéquation du budget prévu

Le budget prévu par le document du projet a été arrêté à 4,9 Millions USD, réparti comme suit :

Tableau 1 : Budget prévu du projet par produit

Produit	Budget en USD
Produit 1 : Le MI dispose de capacités et d'un cadre juridique et institutionnel renforcés en matière de bonne gouvernance et de droits humains dans le secteur de la sécurité	600 000
Produit 2 : L'approche tunisienne de la police de proximité est modélisée et généralisée au niveau des gouvernorats de Médenine, Gabès et Tataouine	1 950 000
Produit 3 : Les acteurs et actrices au niveau local disposent de capacités et d'outils renforcés pour mieux prévenir la violence au niveau communautaire	790 000
Produit 4 : Le Ministère de l'intérieur dispose d'une stratégie et de capacités pour renforcer l'intégration du genre et l'égalité des chances entre les sexes	490 000
Produit 5 : Gestion, suivi et évaluation	667 003
GMS (8%)	359 760,6
<b>TOTAL</b>	<b>4 856 763,6</b>

L'analyse du budget détaillé montre que :

- Les produits 2 et 3 accaparent les parts de budget les plus importantes (respectivement 40% et 16%) : Ceci s'explique par le coût élevé des activités de réhabilitation et d'aménagement prévues et qui concernent 6 postes pilotes de GN/SN pour un budget de 1,140 Millions USD (faisant partie du Produit2) et 4 unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants pour un coût de 300 mille USD (faisant partie du produit3).
- Les budgets prévus pour certaines solutions informatiques semblent sous-estimés (activités 1.2.2 et 1.2.3 du produit1) : 50 mille USD pour les applications de cartographie criminelle, PV électronique et tableau de bord de gestion ; 50 mille USD pour les systèmes et applications relatives à la qualité des services (gestion des plaintes, plateforme SMS de communication avec le public, la Solution Business Intelligence, le Système de Gestion des Evènements EMS) ;
- Le budget prévu pour la gestion, suivi et évaluation représente une part acceptable de 13,7% par rapport au coût total du projet.

Il y a lieu de signaler que :

- Les ressources mobilisées et convenues avec les donateurs représentaient, à la signature du projet, 57% du budget total, ce qui signifie qu'il restait à mobiliser plus de 2 millions USD.

- Le PNUD a réussi à mobiliser auprès des donateurs partenaires (Pays bas, US/INL, et Canada) une enveloppe globale 4 659 545 USD, soit environ 96% du budget initial du projet.

En termes de planification budgétaire, le document du projet a prévu la répartition annuelle suivante :

**Tableau 2 : Répartition annuelle du budget initial prévu par le document du projet**

	2019	2020	2021	Total
Budget annuel prévu par le Prodoc en USD	1 177 776	1 999 587,60	1 679 400	<b>4 856 763,60</b>
Répartition annuelle du budget	24%	41%	35%	<b>100%</b>

Cette répartition semble irréaliste puisqu'elle prévoit un budget de 1,2 millions USD à dépenser en 2019, alors que le projet a été lancé au mois de décembre 2019.

#### V.4.2 Utilisation des ressources budgétaires

##### □ Utilisation des ressources par donateur

A la date du 31/12/2022, les dépenses totales du projet ont atteint 4,2 millions USD, réparties par donateur comme suit :

**Tableau 3 : Dépenses du projet au 31/12/2022**

Donateurs		Contributions en USD		Dépenses au 31/12/2022 en USD * (C)	% (C/B)	% (C/A)	Budget initial en USD (D)	% (C/D)
Pays	Pr. Id	Convenues (A)	Reçues (B)					
Pays Bas	120616	2 052 901	1 658 111	1 483 896	89%	76%		
	120996		84 990	84 990	100%			
US/INL	123644	700 000	700 000	700 000	100%	100%		
	123647	1 450 000	1 450 000	1 450 000	100%	100%		
Canada	120617	456 644	456 644	456 644	100%	100%		
<b>TOTAL</b>		<b>4 659 545</b>	<b>4 349 745</b>	<b>4 175 530</b>	<b>96%</b>	<b>90%</b>	<b>4 856 764</b>	<b>86%</b>

\* Dépenses hors engagements en cours

Nous constatons qu'à la date du 31/12/2022, les contributions convenues avec l'US/INL et le Canada ont été reçues et consommées à 100%. En revanche, la contribution des Pays bas relative à l'identifiant 120616 a été reçue à hauteur de 84% du montant convenu et a été consommée à un taux de 89% du montant reçu.

Ainsi, au total, les dépenses au 31/12/2022 ont représenté 96% des contributions reçues, 90% des contributions convenues et 86% du budget prévu initialement par le document du projet.

Les engagements en cours (relatifs à la réhabilitation d'un poste pilote à Gabès, finalisation du déploiement de quelques solutions informatiques, ...) permettraient, d'ici juin 2023, de porter le taux de consommation des contributions convenues à près de 100% et d'atteindre un taux de réalisation du budget initial du Prodoc de l'ordre de 96%.

#### □ **Dépenses par produit et par activité**

Le système de gestion et de suivi financier utilisé actuellement par le PNUD ne permet pas de ressortir les dépenses par produit et par activité et de les rapprocher par rapport au budget initial prévu. En effet, les dépenses sont catégorisées selon les produits et activités spécifiques prévus par chaque accord de financement avec les donateurs.

Dans le cadre de la présente mission d'évaluation, nous avons tenté, de ressortir un état des dépenses selon les produits du projet en partant de l'état des dépenses par donateur et en identifiant les relations de correspondance entre les produits et activités par donateur et les produits du projet. Le tableau suivant présente les résultats de cette estimation de la répartition des dépenses par produit :

*Tableau 4 : Estimation de la répartition des dépenses du projet par produit*

Répartition des dépenses par donateur (jusqu'au 15/10/2022)					Répartition des dépenses selon les produits RSS					
Donateur	Id Projet	Produit /Activité		Dépenses	Total Dépenses	Produit RSS 1	Produit RSS 2	Produit RSS 3	Produit RSS 4	Produit RSS 5
Pays Bas	120 616	P1	Mol capac jurid et institution	321 316	1 307 037	321 316				
		P2	Pol prox formation	69 459			69 459			
		P2.2	Pol Prox appui réhabilitation	484 571			484 571			
		P3	Act loc prév viol commun	42 612				42 612		
		P5	Gestion et Evaluation	389 079						389 079
		120 996	P2.2	Pol Prox appui réhabilitation	68 961	84 990		68 961		
		P3	Act loc prév viol commun	16 028				16 028		
US/INL	123 644	A1	Control mechanisms	125 290	700 201	125 290				
		A2	Capacity general inspections	323 365			323 365			
		A3	Autonomy general inspections	73 264			73 264			
		A4	Ministry coordination capacity	68 694			68 694			
		A5	Project Manag	109 589						109 589
US/INL	123 647	A1	Community policing strategy	269 927	1 450 000		269 927			
		A2	Civil society initiatives	429 443				429 443		
		A3	CR female FSI	162 645					162 645	
		A4	Women led PVE policies	93 313				93 313		
		A5	WSA	54 429				54 429		
		A6	Gender strategy	182 290						182 290
		A7	Project Manag	257 953						257 953
Canada	120 617	P1	org réunions	0	456 644					
		P2	Atelier concertation	25 897			25 897			
		P3	Soutien CLS / PLS	36 747			36 747			
		P4	Prépa réhabbi E-C	21 626			21 626			
		P5	Réhab- Eqt E-C	30 793			30 793			
		P6	Formation Gov- DH- Com	26 687			26 687			
		P7	Outil Com	6 918			6 918			
		P8	Prépa unité VFF	7 051					7 051	
		P9	Réha Eqt unité VFF	99 875					99 875	
		P10	Formation unité VFF	30 085					30 085	
		P11	Guide SOP VFF	9 805					9 805	
		P12	Formation CLS PVE	29 144					29 144	
		P13	Mécanisme PVE	18 625					18 625	
		P14	Proj Manag	113 390						
<b>TOTAL (y compris GMS 8%)</b>				<b>3 998 871</b>	<b>3 998 871</b>	<b>945 533</b>	<b>1 007 982</b>	<b>830 411</b>	<b>344 935</b>	<b>870 011</b>

Sur la base de cette estimation, le rapprochement entre la répartition des dépenses par produit et la répartition du budget initial par produit se présente comme suit :

Tableau 5 : Répartition des dépenses par produit comparée aux prévisions budgétaires du Prodoc

	Total	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	Produit 5	GMS
Dépenses * (y compris GMS 8%)	3 998 871	945 533	1 007 982	830 411	344 935	870 011	
Dépenses* hors GMS	3 998 871	875 493	933 316	768 899	319 384	805 565	
GMS 8%							296 213
Budget initial prévu par le Prodoc	4 856 763	600 000	1 950 000	790 000	490 000	667 003	359 760
Dépenses* / Budget Prodoc	82%	146%	48%	97%	65%	121%	82%

\* Dépenses au 15/10/2022 hors engagements

Le tableau précédent montre quelques écarts entre les dépenses et les budgets prévus par produit. En effet, les dépenses pour le produit 1 ont dépassé de 46% le budget initial, alors que les dépenses pour le produit 2 ont représenté près de la moitié du budget. Ceci pourrait s'expliquer, en partie, par le dépassement enregistré au niveau des solutions informatiques acquises (faisant partie du produit 1) et par le fait que le nombre de postes pilotes réhabilités (dans le cadre du produit 2) a été revue à la baisse : trois postes réhabilités jusqu'à 2022 et un quatrième poste prévu pour 2023, contre un objectif de six postes pilotes inscrit au Prodoc. Parmi les acquisitions ayant entraîné une augmentation du budget des systèmes informatiques, nous citons l'installation de la table intelligente à la cellule de gestion des crises au MI. Cet investissement assez lourd ne figurait pas initialement dans le document du projet et a été intégré en 2021 à la demande du MI et avec l'accord du donateur et du COPIL. Le financement de ce système a été assuré en réaffectant les fonds qui étaient alloués à la réhabilitation d'un poste pilote.

Par ailleurs, avec la finalisation des activités prévues au cours du 1<sup>er</sup> semestre de 2023 (telles que la réhabilitation du poste pilote à Gabès), le taux de réalisation du budget pour le produit 2 serait porté à plus de 60%.

Il est à noter, également, qu'à la date du 15/10/2022, les dépenses de gestion du projet (produit 5) ont dépassé le budget initial de 21%. Ceci pourrait s'expliquer, entre autres, par l'extension de la durée du projet d'une année, qui s'est traduite par des frais gestion supplémentaires (salaires de l'équipe du projet, notamment).

### V.4.3 Modalités de mise en œuvre du projet

#### ☐ Mobilisation des fonds auprès des donateurs

Comme il a été signalé précédemment, à la signature du projet, les ressources mobilisées et convenues avec les donateurs représentaient 57% du budget total du projet. Le PNUD a réussi par la suite à conclure des accords de financement qui ont permis de mobiliser une enveloppe globale de 4,7 millions USD, soit environ 96% du budget prévu.

Les fonds sont décaissés par les donateurs par tranche selon l'avancement du projet (sauf pour l'US/INL qui débloquent les fonds en une seule fois). Le tableau suivant présente l'état annuel des contributions reçues et montre qu'elles couvrent bien les dépenses engagées pour chaque année.

**Tableau 6 : Dépenses cumulées comparées aux contributions reçues**

	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Contributions reçues cumulées en USD	2 053 305	3 767 740	4 349 745
Dépenses cumulées en USD	573 659	2 228 155	4 175 530
Dépenses cumulées en % des contributions reçues cumulées	28%	59%	96%

## □ Planification, exécution et suivi

L'exécution du projet est assurée directement par le PNUD selon la modalité « DEX ». Bien que cette modalité dégage le MI de la gestion courante des activités, le ministère était fortement impliqué dans le déploiement du projet à différents niveaux : Planification et priorisation des actions, conception des activités (par ex : définition des objectifs et du contenu des formations, conception et modélisation des postes pilotes et des unités spécialisées VFF, ...), suivi de mise en œuvre, évaluation, etc.

Cette implication du MI a été facilitée par les contacts et les réunions organisés régulièrement entre l'équipe du PNUD et les groupes de travail et les services du MI concernés par le projet.

Au niveau de la planification et du suivi, un plan de travail annuel (PTA) est élaboré par le PNUD en étroite collaboration avec le MI et en accord avec les donateurs. Un suivi de l'avancement de ce PTA est réalisé d'une manière régulière (une fois par trimestre en moyenne) par l'équipe du projet et leurs interlocuteurs au MI.

En termes de contraintes de mise en œuvre, nous citons particulièrement :

- La pandémie du COVID-19 : Il s'agit de la principale contrainte qui a impacté le projet dès son démarrage en 2020. Comme il a été détaillé au chapitre V.3- Efficacité, les mesures sanitaires liées à la pandémie (confinement, restrictions de rassemblement / déplacement / voyage, ...) ont entravé le déroulement de plusieurs activités prévues par le projet (formations, ateliers de travail, missions de partage d'expérience à l'étranger, mobilisation d'experts étrangers, ...). C'est ainsi que certaines de ces activités ont été retardées et d'autres ont été annulées ou réalisées partiellement, malgré les mesures prises par l'équipe du projet pour atténuer les impacts de la crise. Parmi ces mesures, nous citons notamment (i) l'organisation d'ateliers de travail et de sessions de formation en ligne ou en présentiel mais avec un nombre de présents réduit conforme aux restrictions sanitaires ; (ii) l'extension de la durée du projet d'une année ; (iii) Le recours à l'expertise locale / interne du MI en substitution à l'expertise étrangère prévue au niveau de certaines activités.
- Le contexte politique du pays caractérisé par des remaniements ministériels et des changements assez fréquents des vis-à-vis au niveau du MI : Ceci a entraîné un certain retard au niveau de la prise de décisions relatives à certaines activités (telles que l'approbation de stratégies et de textes légaux). Pour faire face à cette contrainte, l'appropriation du projet a été renforcée et élargie au niveau central et régional par la constitution de comités de pilotage et de groupes de travail.
- Les tensions existantes entre les parties prenantes impliquées dans les CLS (Délégations, municipalité, FSI et OSC) : Dans certaines localités, ces tensions ont entravé le bon fonctionnement des comités, malgré les efforts d'accompagnement et de formation déployés par le projet à ce niveau.

En ce qui concerne la prise en compte des spécificités liées au Genre et aux Laissés pour compte lors de la mise en œuvre du projet, il n'y a pas eu de stratégie prévue au niveau des modalités d'exécution. Néanmoins, ces spécificités ont été intégrées au fur et à mesure du déploiement des activités du projet. C'est ainsi que, par exemple, dans le cadre de la mise en place de l'approche de police de proximité, une attention particulière a été accordée aux catégories vulnérables

telles que les femmes et les jeunes victimes de violence et d'extrémisme, et ce, à travers les activités réalisées par les CLS.

#### V.4.4 Optimisation des ressources

Parmi les mesures qui ont contribué à optimiser les ressources du projet et à faciliter sa mise en œuvre, nous citons particulièrement :

- Le recrutement des membres clés de l'équipe du projet (CTP et experts sectoriels en police de proximité, formation et IT) parmi les cadres du MI : Cette mesure a permis de faciliter la collaboration entre l'équipe du PNUD et les services du MI et d'éviter des blocages sur des sujets à caractère sécuritaire et confidentiel.
- La constitution au sein du MI de quatre groupes de travail traitant des principaux axes du projet (Cadre légal CLS, Inspection, VFF, et Formation) et d'un Comité de pilotage « Genre » : Cette organisation intéressante a permis de conduire les travaux au sein du MI selon une approche participative et concertée impliquant les différents services concernés par les activités menées, et de faciliter par la suite les étapes de validation en interne.
- La formation d'un noyau de près d'une centaine de formateurs du MI dans différentes spécialités (police de proximité, VFF, PEV, Genre, résolution 1325, TBG, ...) : Outre sa contribution à pérenniser le savoir-faire au sein du MI, cette mesure permet d'optimiser le coût des formations à assurer en grand nombre au profit des FSI.

#### V.4.5 Respect du planning

Comme il a été évoqué précédemment, le projet a été lancé au mois de décembre 2019 et devait s'étaler sur une durée de 2 ans (jusqu'à fin décembre 2021).

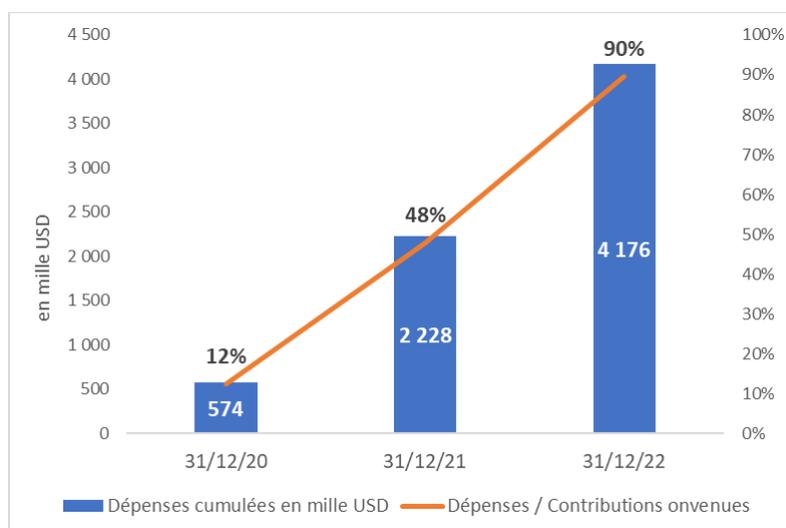
Le démarrage du projet a coïncidé avec l'avènement de la pandémie du COVID qui a fortement affecté le déploiement des activités sur une bonne période de 2020 et 2021, ce qui a entraîné un retard dans l'avancement global du projet. Ainsi, il a été décidé de recourir à une extension du délai du projet d'une année.

Ce retard dans le déploiement du projet au cours de 2020 et 2021 pourrait être constaté à travers les réalisations budgétaires par année : Voir tableau et figure suivants.

*Tableau 7 : Dépenses annuelles du projet*

	2020	2021	2022
Dépenses annuelles en USD	573 659	1 654 496	1 947 375
Dépenses cumulées en USD	573 659	2 228 155	4 175 530
Dépenses cumulées en % des contributions des donateurs convenues	12%	48%	90%

Figure 2 : Evolution des dépenses cumulées du projet



Nous constatons que les dépenses du projet ont représenté à la fin de l'année 2020 près de 12% seulement du total des contributions convenues avec les donateurs, ce qui témoigne du retard important enregistré au démarrage du projet. La situation s'est améliorée en 2021, mais il n'était pas possible de compenser le retard de démarrage. Ainsi, jusqu'au 31/12/2021, seulement 48% du budget mobilisé a pu être consommé.

#### V.4.6 Communication

La communication sur le projet envers les partenaires, les différentes parties prenantes et les bénéficiaires n'a pas fait l'objet d'une stratégie formalisée au démarrage du projet, mais les actions correspondantes ont été identifiées et déployées par la suite au fur et à mesure de l'avancement. Les principaux axes de cette communication se présentent, selon la cible, comme suit :

- Envers le MI : Le pilotage du projet par le PNUD selon une approche collaborative et concertée avec le MI a favorisé une communication efficace entre les deux parties. Ainsi, le MI était bien impliqué dans la planification des activités du projet et était informée de l'avancement de mise en œuvre du projet à travers des contacts et des réunions régulières (au moins une fois par trimestre) entre l'équipe du PNUD et ses interlocuteurs au MI.
- Envers les donateurs : Le PNUD assure également une communication sur l'avancement du projet au profit des donateurs partenaires, à travers les rapports de progrès trimestriels et annuels, et les réunions annuelles du comité de pilotage.
- Envers les autres parties prenantes et les bénéficiaires finaux : Des Newsletters trimestrielles sont élaborées et diffusées auprès des parties prenantes concernées par le projet.
- Pour ce qui concerne la communication sur le projet auprès des bénéficiaires finaux (citoyens et OSC), des efforts importants ont été déployés pour médiatiser les réalisations du projet (par exemple, inauguration des postes pilotes, unités spécialisées VFF, espaces citoyens, ...)

et ses activités (organisation d'ateliers par les groupes de travail, actions organisées par les CLS et les OSC, ...).

Malgré ces efforts, le degré d'information des citoyens et des OSC sur le projet reste insuffisant dans certaines régions. A titre d'exemple, plusieurs OSC rencontrées dans le cadre de la présente mission à Ben Guerdane n'étaient pas bien informées sur le projet et ses concepts (police de proximité, VFF, ...). Ceci pourrait être expliqué par le fait que le CLS local n'était pas suffisamment actif et a adopté une approche peu inclusive. L'institutionnalisation prévue des CLS, l'organisation de leur fonctionnement et le développement de leurs activités dans le futur devraient permettre de palier ce manque de communication.

## V.5 Impact

### V.5.1 Impact auprès des populations

#### □ Enquêtes PNUD et INS

Afin d'évaluer l'impact du projet auprès des populations locales, le PNUD vient de lancer une étude pour l'évaluation de la satisfaction des citoyens vis-à-vis de l'offre des FSI dans les localités pilotes concernées par la mise en place de l'approche de police de proximité. Cette étude se basera sur une enquête qualitative et quantitative auprès de 6000 citoyens.

Les résultats de l'étude seront comparés par rapport à ceux d'une enquête réalisée par le PNUD en 2018.

Par ailleurs, l'INS avec l'appui du PNUD a réalisé au dernier trimestre de 2021 une enquête sur « la perception de la population vis-à-vis de la sécurité, des libertés et de la gouvernance locale ». Cette enquête vient suite à deux études similaires antérieures, la première réalisée en 2014 et la deuxième en 2017.

Le tableau suivant présente quelques résultats de cette étude, en relation avec le domaine de la sécurité :

*Tableau 8 : Indicateurs sur la perception de la population vis-à-vis de la sécurité*

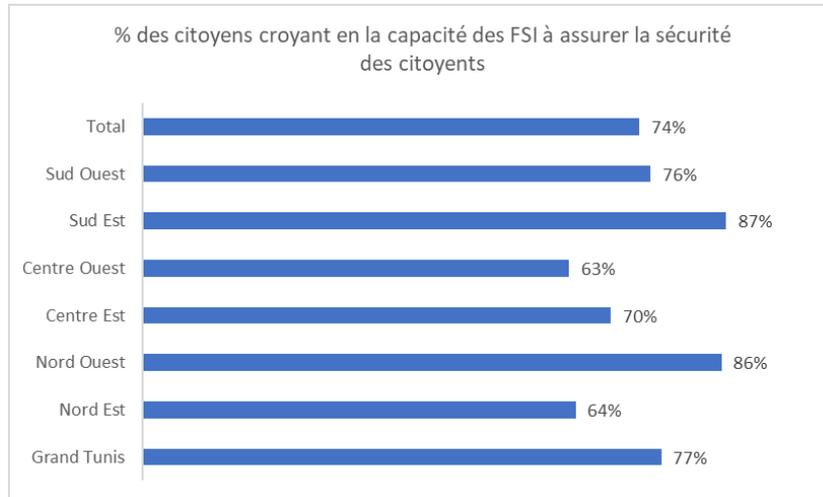
	2017	2021
(1) % de la population ayant confiance dans les FSI	74%	61%
(2) % de la population ayant exprimé leur sentiment de sécurité dans les lieux publics	89%	81%
(3) % de la population croyant en la capacité des FSI à traiter la criminalité et à assurer, de façon efficace et optimale, la sécurité de l'ensemble des citoyens	82%	74%

\* Source : INS / Enquête 2021 sur « la perception de la population vis-à-vis de la sécurité, des libertés et de la gouvernance locale ».

Le tableau précédent montre que le sentiment de sécurité chez la population et leur confiance dans les FSI ont connu une régression entre 2017 et 2021. Bien entendu ces indicateurs reflètent la perception de la population pour l'ensemble du pays, et il serait difficile de cerner l'impact du projet RSS sur cette perception étant donné que certaines activités du projet sont encore en cours de réalisation (telles que la revue du cadre institutionnel et juridique) et d'autres n'ont concerné que quelques localités (telles que la réhabilitation des postes et la mise en place des CLS dans 19 localités). L'enquête qui a été lancée récemment par le PNUD permettrait de mieux délimiter l'impact du projet auprès de la population, puisque l'enquête ciblera les zones qui ont été touchées par le projet.

Par ailleurs, pour ce qui concerne l'indicateur (3) du tableau précédent à savoir le « % de la population croyant en la capacité des FSI à assurer la sécurité de l'ensemble des citoyens », la situation par région se présente comme suit :

**Figure 3 : Indicateur sur la confiance de la population dans les FSI, par région**



\* Source : INS / Enquête 2021 sur « la perception de la population vis-à-vis de la sécurité, des libertés et de la gouvernance locale ».

Nous constatons que la région du Sud-Est présente le meilleur taux avec un % de citoyens croyant en la capacité des FSI à assurer la sécurité des citoyens de 87% contre une moyenne nationale de 74%. Ceci pourrait être expliqué, en partie, par l'impact positif du projet RSS au niveau du gouvernorat pilote de Médenine.

#### ❑ **Constats dégagés des missions de terrain**

Les contacts de terrain effectués dans le cadre de la présente mission ont permis de relever les impacts positifs suivants :

- Amélioration de la perception par les citoyens de la qualité de services dans les postes pilotes : Espace d'accueil plus confortable, amélioration de la qualité de l'accueil par les agents, dispositions d'accueil spécifiques pour les personnes handicapées, services administratifs plus rapides, horaire de travail plus flexible, ...
- Amélioration des relations entre les citoyens et les FSI, grâce à certaines actions mises en œuvre par les CLS ou les OSC telles que :
  - Les actions de lutte contre la pandémie du COVID (campagnes de vaccination, sensibilisation et distribution de produits de protection sanitaire, stérilisation des lieux publics, ...) qui ont été menées en collaboration entre les FSI, les autorités locales, les OSC et les citoyens.
  - Les campagnes de sensibilisation à la sécurité routière ;
  - Les campagnes de préparation des cartes d'identité nationales pour les citoyens dans les régions rurales reculées, pour les personnes handicapées (visite à domicile ou dans

les locaux des associations en charge de ces personnes), pour les étudiants du baccalauréat (dans les lycées), ...

- L'accueil des candidats à l'entrée des épreuves du baccalauréat
- L'organisation de journées de sensibilisation : Par exemple, L'octobre rose, ...

Ces actions ont permis de renforcer les liens de confiance entre la population et les FSI, au point que certains chefs de poste sont sollicités parfois par les habitants pour résoudre des problèmes personnels ou des conflits familiaux.

- Amélioration de la prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence : Cette amélioration est liée, d'une part, aux efforts de communication déployés par les CLS au sujet de la loi 2017-58 et des dispositions de prise en charge assurées par les unités, et d'autre part, par les conditions d'accueil matérielles et immatérielles offertes par les unités spécialisées nouvellement réhabilitées. C'est ainsi que, par exemple, à l'unité spécialisée de Ben Guerdane, le nombre des plaintes de femmes et d'enfants victimes de violence a été triplé après les travaux de réhabilitation.

### V.5.2 Impact sur la prévention contre la criminalité et la violence

Plusieurs situations attestent de l'impact positif de l'approche de la police de proximité sur la prévention et la lutte contre la criminalité et la violence. Nous en citons, à titre d'exemple :

- Les campagnes de sensibilisation menées par le CLS de Fernana sur l'exploitation économique des filles mineures : Ces campagnes ont permis de dissuader plusieurs parents de pousser leurs filles mineures vers l'emploi en tant qu'aides ménagères, et de contribuer à faire face à ce phénomène.
- Les affrontements éclatés en décembre 2020 entre les habitants des localités de Béni Khedache à Médenine et de Douz à Kébili au sujet d'un différend relatif à une parcelle de terrain « Ain Skhouna » située entre les deux villes : A Béni Khedache, plusieurs citoyens ont constitué un barrage face à certaines personnes qui tentaient d'attaquer le poste de la GN. En juin 2018, ce même poste de GN a été incendié lors des manifestations qui se sont déclenchées à cause du naufrage d'une embarcation de migrants clandestins originaires de Béni Khedache.
- Le décès d'un jeune de Sidi Makhoulouf après avoir été percuté par un véhicule de la GN en Février 2022 : Les réactions des proches du défunt ont été bien maîtrisées grâce aux bonnes relations qui lient les habitants de Sidi Makhoulouf avec les FSI du poste pilote de la GN.
- Le décès de migrants clandestins originaire Zarzis en Septembre 2022 : Grâce à l'approche de police de proximité mise en place dans la région de Zarzis depuis 2019, les protestations des habitants ont été assez bien maîtrisées (la situation aurait pu être plus catastrophique) et il n'y a pas eu d'affrontements entre la population locale et les FSI.
- Action anti-COVID organisée par le CLS de Béni Kedache dans le village de Midhar : Cette action a été mise en œuvre en impliquant les jeunes du village, ce qui a permis de développer leur sentiment d'engagement communautaire et de leur éviter d'être attiré par quelques formes de délinquance répandues dans la localité (notamment les crimes de vol).

- Intervention du CLS de Sidi Makhoul (par le biais du chef de poste de GN et du délégué) pour persuader les populations locales d'autoriser les travaux de raccordement d'un puits profond par les services de la Steg et de la Sonede : Cette intervention a permis de reprendre les travaux sur ce puits destiné à améliorer la desserte de la région en eau potable, et permettra ainsi d'éviter les éventuelles protestations des habitants liées à des ruptures d'alimentation en eau.

### V.5.3 Impact sur les FSI

Le projet a eu des impacts positifs indéniables au niveau des FSI dont nous citons :

- Le développement chez les FSI d'une culture de la qualité des services à rendre aux citoyens : Une grande prise de conscience de cet aspect a été constatée auprès des FSI rencontrées dans le cadre de la présente mission, particulièrement au niveau des chefs et des agents des postes pilotes qui, depuis l'introduction de l'approche de police de proximité, accordent plus d'attention à l'amélioration des services rendus aux citoyens.

Sur le plan pratique, cette amélioration est perçue au niveau de :

- La qualité de l'accueil et de la communication avec les citoyens (message d'accueil, expressions à utiliser / à éviter, sourire, position et gestes à adopter, ...) ;
  - La maîtrise de soi et la gestion des situations de conflits avec les citoyens (par exemple dans le cas de réclamations ou de provocations exercées par le citoyen) ;
  - La gestion des files d'attente (respect des priorités, gestion de la colère des citoyens, ...)
  - Le déploiement d'effort pour optimiser les délais d'accomplissement des services administratifs (par exemple pour la préparation des cartes d'identité nationale et des passeports) ;
  - L'introduction de plus de flexibilité au niveau des horaires de travail (surtout vis-à-vis des citoyens qui habitent très loin du poste) ;
  - L'organisation de campagnes de terrain pour la préparation de cartes d'identité dans les régions éloignées et/ou au profit de personnes à mobilité réduite ;
  - ...
- Le renforcement des compétences des FSI, grâce aux nombreuses formations dont ils ont bénéficié en matière de communication, droits de l'homme, police de proximité, PVE, violence dans le milieu scolaire, approche genre, ...
  - Le renforcement de la motivation des FSI, grâce à l'amélioration des conditions et des outils de travail dans les postes pilotes nouvellement réaménagés : Nouveaux vestiaires et coin repas, espace sanitaire plus approprié, bureaux plus spacieux, matériel informatique et bureautique renforcé, système de vidéosurveillance, ...

En outre, l'introduction de l'approche de police de proximité a permis d'instaurer un climat de confiance entre les citoyens et les FSI, qui a succédé aux tensions et aux relations conflictuelles qui régnaient, ce qui a favorisé un meilleur cadre de travail pour les FSI.

#### V.5.4 Impact sur l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI

En l'absence de données disponibles relatives à l'indicateur sur le pourcentage des femmes recrutées ou promues au niveau du MI, il n'existe pas d'effets perceptibles pour le projet en termes d'égalité des chances entre les sexes au sein du ministère.

Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la majorité des activités menées dans le cadre de l'output 4 (élaboration de stratégie sectorielle pour renforcer l'intégration du genre et l'égalité des chances entre les sexes, diagnostic et plan d'action sur les foyers de discrimination au niveau juridique et institutionnel, ...) n'ont pas eu jusque-là de retombées concrètes étant donné que l'avancement dans la mise en œuvre des plans d'actions est encore faible. De plus, certaines activités prévues par le projet n'ont pas été réalisées ou été réalisées d'une manière partielle : Stratégie de communication sur le genre non réalisée, formations sur l'approche genre réalisées partiellement, ...

#### V.5.5 Autres effets positifs indirects

Outre les impacts décrits précédemment, d'autres effets indirects du projet ont été enregistrés. Il s'agit notamment de :

- La contribution à l'amélioration de la situation socioéconomique de la population : Ce volet est illustré par l'exemple du CLS de Fernana qui, dans le cadre de la lutte contre l'exploitation économique des femmes et des filles mineures, est en train de mettre en place des solutions visant à s'attaquer aux causes racines de ce phénomène en développant l'autonomie économique des populations. Parmi les solutions mises en œuvre ou prévues :
  - L'établissement d'une convention avec l'école hôtelière de Tabarka pour la formation de 35 jeunes (avec hébergement gratuit et octroi d'une prime de formation) et l'aide au placement des jeunes formés dans des hôtels à la fin du cycle de formation ;
  - Des accords similaires seront aussi conclus avec d'autres centres de formation publics du gouvernorat de Jendouba ;
  - L'organisation de formations aux femmes sur la création de projets et l'accès au financement ;
  - L'accord en cours avec une société de confection installée dans le Grand Tunis pour la formation et l'emploi d'une centaine de jeunes filles de Fernana (avec hébergement gratuit offert par la société).
- L'amélioration de l'engagement communautaire des populations : Les activités mises en place par les CLS avec l'implication des OSC et des populations locales (actions de lutte en contre le Covid, journées de sensibilisation, ...), ont permis de renforcer le sentiment de citoyenneté chez les habitants et de développer leur engagement en faveur de la communauté, mais d'améliorer aussi les relations et les liens de confiance entre les citoyens et les autorités locales (délégation, mairie, ...).
- Le potentiel « d'exportation » de l'expérience tunisienne de police de proximité et des services des formations dans le domaine :

Le savoir-faire développé dans le domaine de la police de proximité pourrait faire l'objet de missions d'échange d'expérience et d'assistance avec d'autres pays souhaitant mettre en place cette démarche.

De plus, les formateurs formés dans le cadre du projet et certifiés par le CENAFFIF (près d'une centaine de formateurs spécialisés dans les domaines de la police de proximité, VFF, PEV, Genre, et résolution 1325) pourraient exporter leurs services à d'autres pays menant des projets de réforme de leur secteur de sécurité.

## V.6 Durabilité

### V.6.1 Stratégie de sortie

Plusieurs mesures ont été prévues par le projet dans le cadre de sa stratégie de sortie et concernent principalement les axes suivants :

- L'implication du MI au niveau central dans les activités du projet à travers la constitution de comités de pilotage et de groupes de travail dédiés, à savoir :
  - Le comité de pilotage stratégique composé de représentants des structures spécialisées du ministère
  - Le groupe « Inspection »
  - Le groupe « Cadre Légal CLS »
  - Le groupe « VFF »
  - Le groupe « Formation »
  - Le comité de pilotage « Genre »

Cette organisation a favorisé une appropriation importante du projet par les équipes du MI, puisque les groupes de travail ont été chargés de la réalisation de plusieurs activités telles que l'élaboration de textes juridiques, la formulation de stratégies et de plan d'action, ...

- La création d'un Comité de pilotage régional à Médenine : Ce comité est présidé par le Gouverneur et regroupe les principaux cadres administratifs et sécuritaires du gouvernorat concernés par le projet (Premier délégué, chefs de district de la GN et de la SN, délégués et chefs de poste dans les délégations pilotes, ...). Il a pour objectif, notamment, de veiller au bon déploiement du projet au niveau régional et de préparer la généralisation de l'approche de police de proximité à l'échelle du gouvernorat. Cette disposition a permis de garantir une appropriation du projet par les instances régionales et de ne pas se limiter aux localités pilotes concernées par l'approche de police de proximité.
- L'élaboration de stratégies sectorielles et de plans d'action : Au-delà de certaines activités opérationnelles ponctuelles, le projet a prévu d'élaborer des stratégies structurantes pour les principaux volets de la réforme du secteur de la sécurité. Ceci a concerné principalement :
  - L'élaboration d'une politique ministérielle relative aux inspections et à la gestion des plaintes ;
  - La conduite d'une réflexion sur la stratégie de décentralisation de l'inspection ;
  - L'élaboration d'une stratégie de généralisation de l'approche de police de proximité ;
  - L'élaboration d'une stratégie sectorielle et d'un plan d'action pour l'intégration du Genre et l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI ;
  - La réalisation d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel

Ces travaux ont permis de définir les orientations, les objectifs et les plans d'actions à court, moyen et long terme pour les volets traités. Bien entendu, la mise en œuvre de ces stratégies et plans d'action sera un nouveau challenge à relever par le MI dans le futur, et il faudrait prévoir un accompagnement spécifique au ministère dans ce domaine.

- L'élaboration de cadre légaux relatifs aux CLS et à l'inspection : Cette activité fait partie des mesures de renforcement du cadre juridique et institutionnel du MI en matière de gouvernance et de droits de l'homme et consiste en :
  - L'élaboration d'un cadre légal des CLS (par un groupe de travail dédié), y compris organisation, fonctionnement et financement de ces comités ;
  - L'élaboration de textes juridiques et de guides d'application relatifs à l'activité d'inspection : Guide de procédures opérationnelles, code de conduite des inspecteurs, guide de procédures disciplinaires et statuts d'inspecteurs.

Ces cadres légaux, une fois approuvés et entrés en vigueur, permettraient de faciliter la généralisation et la pérennisation de l'application des nouvelles dispositions relatives à l'approche de police de proximité et aux activités d'inspection.

- La rationalisation et le renforcement de l'efficacité de l'activité d'inspection : Le projet, à travers la nouvelle politique ministérielle d'inspection, vise à rationaliser cette activité et à améliorer son efficacité et son efficacie. L'inspection représente en même temps un gage pour réussir l'application des réformes qui seront introduites par le projet. En effet, l'un des axes de travail des inspecteurs sera de vérifier l'application des nouvelles dispositions en matière de police de proximité, VFF, etc.
- Le renforcement de capacités des cadres et des agents du MI : Le projet a prévu plusieurs activités de formation au profit de plus de 4.000 agents et cadres du MI, sur différents thèmes (Gouvernance, gestion de projets, droits de l'homme, communication, police de proximité, PVE, violence dans l'espace public, violence dans le milieu sportif, VFF, violence dans le milieu scolaire, approche genre, ...). Ces formations ont pour objectif de favoriser des changements de comportement pérennes chez ces cadres et agents du MI, conformément aux objectifs attendus de la réforme.
- La formation d'un noyau de formateurs : Afin de pérenniser le savoir-faire au sein du MI, le projet a procédé à la formation de près d'une centaine de formateurs dans diverses spécialités : Police de proximité, VFF, PEV, Genre, résolution 1325, TBG, ... Ainsi, les formations dispensées dans le cadre du projet pourraient être assurées dans le futur par le corps des formateurs internes du MI, et pourraient être généralisés à tous les cadres et agents du ministère.
- Elaboration de guides : Dans le but de formaliser et de pérenniser le savoir-faire développé dans le cadre du projet, plusieurs guides et documents ont été élaborés, tels que :
  - Le guide de formation sur les techniques d'accueil et de communication interpersonnelle
  - Guide d'accueil et de communication interpersonnelle destiné aux agents
  - Guide de formation en PVE,
  - Guide pour la police judiciaire portant sur la prise en charge de la cyber violence
  - Dépliant de sensibilisation et d'orientation pour les femmes potentiellement victimes de cyber violence
  - Guide des intervenants en matière de prise en charge des femmes victimes de violence
  - Guide de formation pour les formateurs du Tableau de Bord de Gestion

## V.6.2 Appropriation par les parties prenantes

Une forte appropriation du projet a été constatée à différents niveaux du MI, à savoir :

- Le comité de pilotage stratégique composé de hauts cadres représentants des structures spécialisées du ministère : Les membres de ce groupe maîtrisent bien les objectifs et les activités du projet et ont une bonne visibilité sur son avancement et sur les prochaines étapes.
- Les quatre groupes de travail et le comité de pilotage « Genre » : Là également, les membres de ces groupes s'approprient très bien le projet et étaient très impliqués dans la réalisation des activités à leur charge.
- Les hauts cadres sécuritaires du gouvernorat de Médenine : Bien que l'approche de police de proximité ait été implantée dans certains postes de GN/SN de Médenine, les hauts cadres régionaux du MI s'approprient le projet et sont très motivés pour généraliser l'expérience sur l'ensemble du gouvernorat.
- Les chefs et les agents des postes pilotes de GN/SN concernés par la mise en place de l'approche de police de proximité : Une appropriation importante de l'approche a été enregistrée à la fois au niveau des chefs de poste qu'au niveau des agents.

Néanmoins, ce niveau d'appropriation du projet diffère au niveau local selon les parties prenantes. En effet, alors que les FSI sont, dans l'ensemble, très impliquées dans la mise en œuvre de l'approche de police de proximité, certains membres s'impliquent faiblement dans les activités de certains CLS. En fonction des localités, ce manque d'implication peut être constaté au niveau du délégué ou du maire ou de certaines OSC ou encore de certaines administrations locales. Ceci pourrait être expliqué, en partie, par l'absence d'un cadre légal qui fixe l'organisation et le mode de fonctionnement des CLS et les attributions et les rôles de chaque membre.

## V.6.3 Pérennité des résultats

### □ Police de proximité : Postes pilotes

Les résultats atteints au niveau des postes pilotes en termes d'amélioration de la qualité des services sont louables, mais leur pérennité pourrait être affectée par certains éléments tels que :

- La rotation du personnel au niveau des postes pilotes : En effet, des remplacements sont opérés assez régulièrement au niveau des postes de GN /SN, et il se pourrait que les nouveaux chef et/ou agents affectés au poste ne soient pas formés sur l'approche de police de proximité.

Pour faire face à ce risque, il serait nécessaire de mettre en place un dispositif de formation (par exemple par la MTT) qui assure une intervention rapide pour la formation des nouveaux cadres ou agents affectés aux postes pilotes.

Il est à noter que la mutation d'un chef, d'un poste pilote à un autre poste « non pilote », peut constituer une opportunité en même temps, dans la mesure où le chef muté contribuera à disséminer l'approche de police de proximité au sein du nouveau poste. Ceci est l'exemple de l'ancien chef du poste pilote de Sidi Makhlouf qui a été muté au poste d'Ajim Djerba

(poste non pilote) et qui a essayé d'y introduire quelques bonnes pratiques de l'approche de police de proximité, telles que la séparation des entrées administrative et judiciaire.

- Le manque de moyens pour l'entretien des nouvelles installations : Un budget spécifique devrait être alloué pour chaque poste pilote pour pouvoir assurer les opérations systématiques d'entretien : Entretien des batteries de l'installation photovoltaïque, achat des consommables d'impression et des fournitures bureautiques, ...
- Le manque de moyens pour la généralisation de l'approche de police de proximité : La généralisation de l'approche nécessiterait des budgets très importants, surtout pour la réhabilitation des postes. Pour cela, si cette opération de généralisation n'est pas bien planifiée et si les moyens ne sont pas mis à disposition, elle pourra durer plusieurs années avec tout ce qui s'en suit comme risque de démotivation des parties prenantes et de perte de crédibilité au niveau de l'approche et de ses impacts.

## □ CLS

La durabilité des CLS et de leurs activités reste conditionnée par :

- La mise en place d'un modèle d'organisation des CLS et d'un mode fonctionnement adéquat (diagnostic des phénomènes de criminalité et de violence, plan d'action, planification et préparation des activités, évaluation, ...)
- Le renforcement de l'engagement des membres et l'amélioration de la cohésion entre eux ;
- La mobilisation des autres parties prenantes locales pouvant être sollicités par les CLS lors de la mise en œuvre des activités (établissements de santé, maison de culture, maison de jeunesse, ...)
- La mise à disposition de budget pour le financement des activités

Le futur cadre légal des CLS permettrait de traiter plusieurs de ces aspects (organisation et fonctionnement des CLS et financement, notamment). Néanmoins, il serait important de prévoir une formation et un accompagnement soutenus aux CLS pour perfectionner leur fonctionnement et pour intégrer les nouvelles dispositions du cadre légal.

Par ailleurs, il est à noter que les activités de sensibilisation menées par les CLS ont montré leurs limites en termes de résultats et de durabilité. Pour cela, il serait important que les CLS intègrent dans leurs interventions des activités qui s'attaquent aux causes racines des phénomènes de criminalité et de violence qui peuvent porter par exemple sur des actions d'autonomisation économique, amélioration des conditions sociales, amélioration de l'infrastructure, ... Cela permettrait de garantir plus de pérennité aux résultats de lutte contre la criminalité et la violence.

## □ VFF

Au niveau de l'infrastructure, la réhabilitation des deux unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants de Ben Guerdane et de Zarzis Mouensa était satisfaisante et la modèle d'aménagement de ces unités pilotes a été adopté par le MI comme modèle-type pour les opérations de réhabilitation ultérieures. C'est ainsi que deux nouvelles unités spécialisées à Kasserine ont été réhabilitées en 2022 par le MI et avec l'appui de l'UNICEF, conformément au modèle adopté.

Pour ce qui concerne la formation, un noyau de 16 formateurs de la MTT spécialisés en VFF ont été formés et près de 370 agents ont été formés en matière de d'accueil de femmes victimes de violence. Cet effort de formation serait à renforcer pour toucher l'ensemble du personnel des unités spécialisées et des agents des postes de GN/SN.

Malgré les efforts déployés, l'atteinte des objectifs attendus de l'application de la loi 2017-58 et la pérennité des effets recherchés pourraient être compromises par quelques facteurs, à savoir :

- Le manque de moyens humains et logistiques au sein des unités spécialisées pilotes (absence d'un véhicule propre à l'unité)
- Le manque de formation sur les procédures d'accueil et d'orientation des femmes et des enfants victimes de violence au niveau de certains postes de GN/SN ;
- Le manque d'implication et le manque de formation du personnel des autres ministères concernés par l'application de la loi (Ministères en charge de la justice, affaires de la femme et de l'enfance, affaires sociales, ...)
- L'absence de centres d'accueil des femmes et des enfants victimes de violence dans certains gouvernorats (Exemple de Médenine) et l'absence d'un psychologue au niveau des services des affaires sociales ou des établissements de santé dans certaines délégations ;
- Le manque de moyens budgétaires pour la réhabilitation des autres unités spécialisées qui présentent actuellement des conditions inadaptées pour l'accueil des femmes et enfants victimes de violence ;

#### **□ Genre et égalité des chances entre les sexes au sein du MI**

Plusieurs efforts ont été déployés par le MI dans le cadre de l'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes. Ces efforts ont porté principalement sur :

- L'élaboration d'une stratégie sectorielle et d'un plan d'action
- L'identification des foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel et préparation d'un plan d'action pour remédier à ces foyers.
- Formation de cadres et agents du MI sur l'intégration de l'approche Genre et de l'égalité des chances ;
- Formation de femmes du MI en matière de leadership, management du changement et gestion des conflits

Les résultats déjà atteints dans ce cadre sont encourageants. Néanmoins, la prochaine étape de mise en œuvre des plans d'action élaborés dans le cadre de la stratégie sectorielle est relativement délicate et complexe et il serait recommandé que le MI soit accompagné au cours de cette étape par une expertise spécialisée.

#### **□ Formation**

Afin de garantir la durabilité des activités de formation au sein du MI et d'optimiser leur coût, plusieurs formateurs (environ une centaine) ont été formés dans diverses spécialités : Police de proximité, VFF, PEV, Genre, résolution 1325, TBG, ...

Certains de ces formateurs sont organisés en équipes mobiles (MTT : Mobile Training Team) qui assurent la formation des FSI dans les régions. Ainsi, trois équipes regroupant 42 formateurs ont été constituées dans le cadre du projet : 16 formateurs spécialisés en « Police de proximité », 16 en « VFF » et 10 en « PEV ».

Cette approche des équipes MTT a été dupliquée par la suite par le MI sur d'autres thèmes. En effet, dans le cadre de la préparation du sommet de la francophonie en novembre 2022 à Djerba, le MI a créé une équipe de formateurs spécialisée dans les interventions opérationnelles spécifiques à ce type d'événements, et cette équipe a pu assurer rapidement la formation d'un nombre important de FSI.

Il est à souligner, toutefois, que l'activité de ces équipes mobiles de formation pourrait être entravée par quelques contraintes logistiques : Pas de moyens de transport spécifiques, manque de budget pour le déplacement et l'hébergement des formateurs, manque de disponibilité des espaces de formation dans certaines régions, ... L'une des solutions qui pourraient être envisagées pour faire face à ces contraintes, serait de mobiliser un bus de formation qui pourrait servir de moyen pour le déplacement des formateurs, mais qui pourrait se transformer aussi en espace de formation. L'autre avantage de cette solution est de pouvoir répondre aux contraintes de disponibilité des FSI (Effectif limité au sein d'un poste ne permettant pas de mobiliser plusieurs agents pour assister à une formation de 2 ou 3 jours, contraintes familiales pour certains agents, ...).

Sur un autre plan, la durabilité de la formation sera assurée à travers les écoles de formation de la GN et de la SN. En effet, les cursus de formation initiale et continue au sein de ces écoles ont intégré plusieurs volets de la formation développés dans le cadre du projet (police de proximité, VFF, ...). Ces activités ont été pilotées par le groupe de travail « Formation » qui a veillé à l'unification des objectifs et des contenus de ces formations dans les écoles des différents corps du MI.

## □ Solutions informatiques

La mise en place des solutions informatiques a été pilotée par les services compétents du MI à l'échelle centrale.

Pour l'exemple du TBG, un noyau de formateurs a été formé sur l'application et s'est chargé par la suite de son implémentation au niveau de commissariats du gouvernorat de Médenine et de la formation des utilisateurs. Un guide de formation destiné aux formateurs sur cette application a été également élaboré. Cette approche garantit une pérennisation du savoir-faire dans ce domaine au sein du MI et la possibilité de généraliser l'implantation de l'application dans les autres régions avec les ressources propres du ministère.

Il est à signaler, toutefois, que le taux d'utilisation des solutions informatiques développées dans le cadre du projet tels que le TBG reste encore insuffisant et qu'un effort supplémentaire d'accompagnement devrait être fourni aux postes concernés pour garantir une exploitation pérenne de ces solutions.

## V.7 Aspect Genre

Ce chapitre récapitule et met en exergue les constats et les réalisations du projet en matière d'intégration du genre.

### V.7.1 Conception et pertinence

Comme il a été évoqué au Chapitre V.1- Pertinence, l'aspect Genre a été fortement intégré dans la conception du projet, et plus précisément à travers les éléments suivants :

- Le produit 3 portant sur la « prévention contre la violence au niveau communautaire » traite de quatre volets dont un volet spécifique à la « violence à l'égard des femmes et des enfants »<sup>7</sup>.
- Le produit 4 du projet est consacré exclusivement à l'approche Genre au sein du MI et a pour but d'outiller le ministère d'une stratégie et des capacités requises pour renforcer l'intégration du genre et de l'égalité des chances entre les sexes.
- Dans le cadre de la mise en place de l'approche de police de proximité « Produit 2 », il est prévu que les CLS intègrent dans leur composition au moins 30% de femmes.

Cette forte présence de l'approche Genre dans la conception du projet est en parfaite cohérence avec les orientations nationales et onusiennes en matière d'égalité des sexes et qui sont traduites notamment par :

- L'adoption par la Tunisie du principe de parité homme/femme au niveau de la représentativité dans plusieurs instances locales et nationales reflétant la volonté de l'Etat d'instaurer plus d'égalité entre les sexes.
- L'ODD 5 qui promeut l'égalité entre les sexes et œuvre à l'autonomisation des femmes
- L'ODD 11 qui vise à ce que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables. Plus précisément, la cible 11.7 de cet ODD vise à assurer un accès à des espaces publics sûrs pour tous et en particulier pour les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.
- La résolution du Conseil de Sécurité des Nations Unies N°1325 « la femme, la paix et la sécurité »).

Au niveau du cadre de résultats, il y a lieu de noter que :

- La majorité des indicateurs, tels que le nombre de cadres et d'agents formés, n'ont pas été désagrégés selon le genre.
- L'indicateur 4.6 porte sur le pourcentage des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI, avec une donnée de référence de 10% en 2019 et une cible de 15% à la fin du projet.

---

<sup>7</sup> Les activités intégrant l'aspect Genre ont été détaillées au Chapitre V.1- Pertinence / § V.1.7- Prise en considération des aspects liés genre, droits de l'homme et vulnérabilité

## V.7.2 Activités menées et impacts

Parmi les principales réalisations du projet qui intègrent l'approche genre, nous citons particulièrement :

- Dans le cadre du produit 2 « Modélisation et généralisation de l'approche de police de proximité », réalisation par les CLS de plusieurs activités sur le thème de la VFF dont certaines ont été organisées dans le cadre des 16 jours d'activisme.
- Dans le cadre du produit 3 « prévention contre la violence au niveau communautaire » :
  - Réhabilitation de 2 unités spécialisées dans les enquêtes sur les crimes de violence faite aux femmes et aux enfants à Ben Guerdane et à Zarzis Mouensa ;
  - Equipement de 62 unités spécialisées en matériel d'audition des victimes et en matériel informatique (en complément aux 68 unités qui ont été équipées dans le cadre de la phase précédente du projet) ;
  - Elaboration de documents de sensibilisation et de prise en charge des victimes VFF : Guide pour la police judiciaire portant sur la prise en charge de la cyber violence, Dépliant de sensibilisation et d'orientation pour les femmes potentiellement victimes de cyber violence ; Guide des intervenants en matière de prise en charge des femmes victimes de violence
  - Création d'une équipe mobile (MTT) de 16 formateurs spécialisés en VFF
  - Formation d'un noyau de formateurs en matière de genre et d'égalité des chances avec 30 formateurs issus du Ministère de l'Intérieur, dont 20 ont été certifiés par la CENAFFIF
  - Formations en matière d'accueil des femmes victimes de violence au profit de 366 cadres et agents du MI dont 76 femmes ;
  - Organisation d'ateliers de simulation du circuit de prise en charge des femmes victimes de violence
  - Réalisation d'une étude « Women's safety audit » dans le gouvernorat de Médenine
  - Organisation d'ateliers de formation pour 133 femmes membres des OSC des gouvernorats de Médenine, Gabes et Tataouine sur le rôle des femmes dans la prévention de la violence et le renforcement de la résilience communautaire à travers l'approche de la police de proximité et le mécanisme des CLS
- Dans le cadre du produit 4 « Renforcement de l'intégration du genre et de l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI » :
  - L'élaboration d'une stratégie sectorielle et d'un plan d'action pour renforcer l'intégration du genre et de l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI
  - L'élaboration d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel
  - Formation de 30 formateurs Genre et 24 formateurs sur la résolution 1325
  - Formation de 185 cadres et agents du MI sur l'intégration de l'approche Genre et la mise en œuvre de la résolution 1325
  - Renforcement de capacités de 264 femmes du MI en matière de leadership, management du changement, gestion des conflits, ...

- Formation de 74 membres du Comité de pilotage et de commissions techniques sur l'intégration de l'approche genre et égalité des chances : Diagnostic genre, déconstruction des perceptions et stéréotypes, planification suivi et évaluation des stratégies de genre et des politiques publiques, Budget sensible au genre, ...

En ce qui concerne les impacts, Il est encore très tôt pour tirer des conclusions au sujet des effets du projet en termes de réduction de la violence faite aux femmes et aux enfants. Néanmoins, il est clair que, dans les zones d'intervention du projet, il existe des progrès significatifs en matière de :

- Prise de conscience du phénomène de la VFF par les OSC et les populations locales, grâce aux nombreuses actions de sensibilisation organisées.
- Connaissance par les femmes des principales dispositions de la loi 2017-58 et du circuit et des procédures de dépôt des plaintes ;
- Facilitation de l'accès des femmes victimes de violence aux unités spécialisées, particulièrement celles nouvellement réhabilitées. C'est ainsi que, par exemple, le nombre de plaintes à l'unité pilote de Ben Guerdane a été triplé entre 2021 et 2022.

Sur un autre plan, le projet a favorisé une grande prise de conscience par les cadres du MI de l'importance d'intégrer l'approche genre et égalité des chances entre les sexes. Plusieurs avancées ont été réalisées dans ce domaine telle que l'opérationnalisation de la budgétisation sensible au genre, mais les impacts en termes de résultats (par exemple en termes de taux des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI) ne sont pas encore suffisamment perceptibles.

## **VI.SYNTHESE, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISES**

Ce chapitre présentera la synthèse des analyses précédentes en termes de points forts du projet à consolider et d'insuffisances à pallier. Il présentera à la fin les leçons tirées et les recommandations à prendre en compte dans le cadre de la prochaine phase du projet.

## VI.1 Synthèse des points forts et des insuffisances

Volets : Pertinence et cohérence	
Points forts	Insuffisances
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet s'inscrivant parfaitement dans les orientations nationales en matière de renforcement du secteur de la sécurité, de lutte contre la VFF, et d'intégration de l'approche Genre ;</li> <li>▪ Projet cohérent avec les orientations de l'ONU en termes de promotion de la paix, d'inclusion, de l'accès des populations à un cadre de vie sûr, et de promotion de l'approche Genre ;</li> <li>▪ Forte implication du MI dans la conception du projet ;</li> <li>▪ Plusieurs innovations introduites par le projet (au cours de la présente phase ou des phases précédentes) : Approche police de proximité ; Modèles de postes pilotes et d'unités spécialisées VFF ; solutions informatiques innovantes ; Equipe mobile de formation ; Approche genre et égalité des chances au sein du MI ;</li> <li>▪ Projet répondant aux besoins et attentes des bénéficiaires (populations, FSI, OSC) ;</li> <li>▪ Mode de gouvernance et de gestion globalement pertinent ;</li> <li>▪ Plusieurs synergies et collaborations développées entre le projet RSS et des projets du PNUD ou d'autres agences de l'ONU ;</li> <li>▪ Effort de coordination du MI entre les différents projets touchant à la réforme du secteur de la sécurité pour assurer la complémentarité entre eux ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de pertinence des certains indicateurs de produits : Indicateurs centrés sur les activités et non sur les résultats, énoncé peu précis, ... ;</li> <li>▪ Durée initiale du projet insuffisante ;</li> <li>▪ Quelques hypothèses et risques non pris en compte par la théorie de changement ;</li> </ul>

<b>Volet : Efficacité</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Insuffisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'atteinte des cibles dépassant les 70% pour la majorité des indicateurs des produits 1 et 2 ;</li> <li>▪ Approche d'élaboration du cadre légal des CLS très pertinente (Démarche Bottom-up et participative ; benchmark international) ;</li> <li>▪ Approche participative et progressive dans l'élaboration du cadre juridique et institutionnel relatif à l'activité d'inspection ;</li> <li>▪ Modèles d'aménagement et d'équipement des postes pilotes et des unités spécialisées VFF retenus par le MI pour les futurs travaux de réhabilitation ;</li> <li>▪ Système de reporting et de suivi/évaluation globalement efficace ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'atteinte de la cible relativement faible (ne dépassant pas 30%) pour plusieurs indicateurs des produits 3 et 4 ;</li> <li>▪ Manque d'organisation et d'efficacité de certains CLS ;</li> <li>▪ Solutions informatiques introduites par le projet, jusque-là, faiblement exploités ;</li> <li>▪ Mise en œuvre de plusieurs activités entravée par les contraintes sanitaires de la pandémie du COVID, notamment pour les formations, les ateliers de travail, les missions d'échange à l'étranger, et la mobilisation d'experts étrangers.</li> </ul>

<b>Volet : Efficience</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Insuffisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'utilisation du budget appréciable : 96% des contributions reçues et 90% des contributions convenues au 31/12/2022 ;</li> <li>▪ Plusieurs dispositions prises pour la facilitation de la mise en œuvre du projet et l'optimisation des ressources : Membres clés de l'équipe de gestion recrutés parmi les cadres du MI, constitution de groupes de travail au sein du MI, formation de formateurs et mise en place d'une équipe mobile de formation ;</li> <li>▪ Communication efficace sur le projet auprès du MI et des partenaires financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification budgétaire inscrite dans le document du projet peu pertinente : Budget de 1,2 millions USD (24% du budget total) prévu en 2019 ;</li> <li>▪ Système de gestion et de suivi financier ne permettant pas de suivre les dépenses par produit et par activité et de les rapprocher par rapport au budget initial (suivi des dépenses effectuées par donateur) ;</li> <li>▪ Quelques écarts entre les dépenses réelles et le budget prévu par produit (notamment au niveau des produits 1 et 2) ;</li> <li>▪ Retard important dans la mise en œuvre du projet au cours de 2020 et 2021 dû aux contraintes sanitaires de la pandémie du COVID ;</li> <li>▪ Degré d'information des citoyens et des OSC sur le projet et ses concepts (police de proximité, VFF, résolution 1325, ...) insuffisant dans certaines régions, malgré les efforts déployés.</li> </ul>

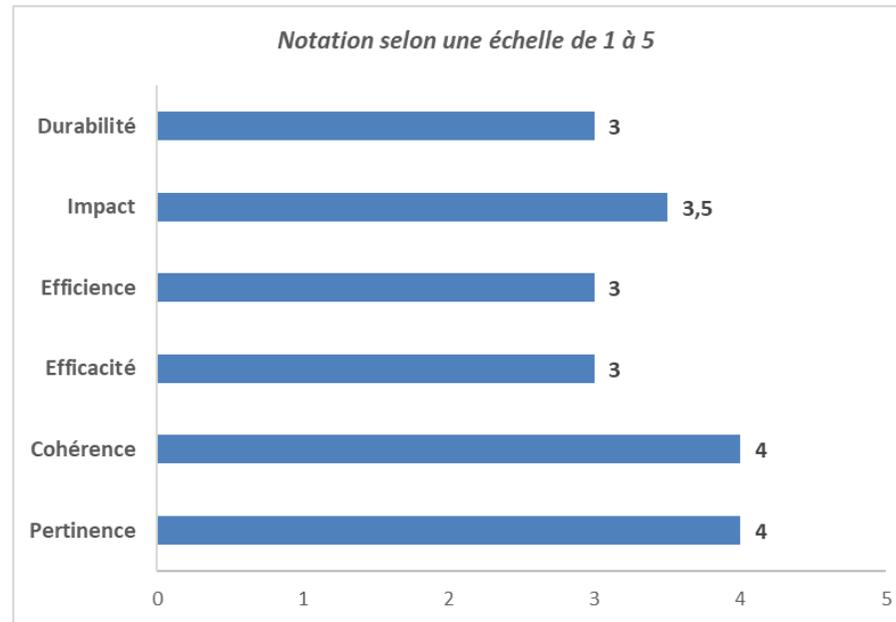
<b>Volet : Impact</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Insuffisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impact qualitatif positif sur les populations locales dans les zones d'intervention du projet : Amélioration de la perception de la qualité des services dans les postes pilotes, amélioration des relations entre les citoyens et les FSI, amélioration de la prise en charge des femmes et enfants victimes de violence ;</li> <li>▪ Plusieurs exemples concrets attestant de l'impact positif de l'approche de la police de proximité sur la prévention et la lutte contre la criminalité et la violence dans les localités d'intervention du projet ;</li> <li>▪ Impacts positifs du projet sur les FSI : Développement de la culture de qualité de services, renforcement des compétences, amélioration de la motivation ;</li> <li>▪ Autres effets indirects du projet : Contribution à l'amélioration de la situation socioéconomique des populations grâce aux activités des CLS, amélioration de l'engagement communautaire des populations, potentiel « d'exportation » de l'expérience tunisienne de police de proximité et des services des formations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impact du projet relativement faible au niveau national en termes d'amélioration de la perception des populations vis-à-vis de la sécurité (compte tenu de l'intervention du projet limitée à quelques localités).</li> </ul>

<b>Volet : Durabilité</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Insuffisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plusieurs mesures pertinentes prévues par le projet dans le cadre de la stratégie de sortie : Implication du MI à l'échelle centrale, comité de pilotage régional à Médenine, élaboration de stratégies sectorielles et de plans d'action à moyen et long terme, élaboration de cadres légaux pour les CLS et l'activité d'inspection, actions de renforcement de capacités, formation de formateurs, ...</li> <li>▪ Forte appropriation du projet à différents niveaux du MI : Copil stratégique, groupes de travail, hauts cadres régionaux à Médenine, chefs et agents des postes pilotes, ...</li> <li>▪ Modèles de réhabilitation des postes pilotes et des unités spécialisées VFF adoptés par le MI et utilisés dans le cadre d'autres projets ;</li> <li>▪ Formation et certification de près d'une centaine de formateurs du MI dans diverses spécialités et constitution d'équipes de formation mobile (MTT) ;</li> <li>▪ Mise en place des solutions informatiques pilotée à l'échelle centrale du MI et déploiement régional assuré par une équipe de formateurs internes au ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durabilité des CLS conditionnée par la mise en application du cadre légal, l'octroi de ressources pour le financement des activités et la mise à disposition d'un accompagnement soutenu aux comités pendant la phase de lancement ;</li> <li>▪ Quelques contraintes pouvant entraver la durabilité et la généralisation de l'approche de police de proximité : Rotation des cadres et agents et manque de moyens au niveau des postes pilotes, moyens limités au sein du MI pour accélérer la généralisation de l'approche, ...</li> <li>▪ Atteinte des objectifs attendus de la loi 2017-58 et pérennité des effets recherchés pouvant être compromises par quelques facteurs : Manque de moyens humains et logistiques au sein des unités spécialisées pilotes, manque d'implication et de formation du personnel des autres ministères concernés, absence de centres d'accueil des femmes et des enfants victimes de violence dans certaines régions, ...</li> <li>▪ Contraintes matérielles et logistiques pouvant entraver le travail des équipes MTT ;</li> <li>▪ Durabilité de l'exploitation des solutions informatiques nécessitant un effort supplémentaire de formation et d'accompagnement au profit des utilisateurs à l'échelle régional et local.</li> </ul>

<b>Volet : Genre</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Insuffisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspect Genre fortement intégré dans la conception du projet, en cohérence avec les orientations nationales et onusiennes en matière d'égalité des sexes : Axe prévention contre la VFF dans le cadre du produit 2 ; produit 4 portant sur l'intégration de l'approche genre et égalité des chances entre les sexes au sein du MI ; ... ;</li> <li>▪ Plusieurs activités réalisées par les CLS sur le thème de la VFF dont certaines ont été organisées dans le cadre des 16 jours d'activisme ;</li> <li>▪ Plusieurs impacts qualitatifs relevés en matière d'intégration de l'approche genre dans les zones d'intervention du projet : Prise de conscience du phénomène de la VFF par les OSC et les populations locales, connaissance par les femmes des principales dispositions de la loi 2017-58, prise de conscience par les cadres du MI de l'importance d'intégrer l'approche genre, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs du cadre de résultats non désagrégés selon le genre ;</li> <li>▪ Impacts en termes de taux des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI non encore suffisamment perceptibles</li> </ul>

Partant de la synthèse précédente des points forts et des insuffisances, la notation du projet au niveau de chacun des six critères du CAD de l'OCDE (sur une échelle de 1 à 5) se présenterait comme suit :

**Figure 4 : Notation du projet selon les six critères d'évaluation**



## VI.2 Recommandations

Sur la base des résultats de l'évaluation, synthétisés au paragraphe précédent, nous présentons dans ce qui suit les principales recommandations préconisées.

➤ **Lors de la conception des projets, veiller à la définition d'un cadre de résultat plus précis et au bon choix des indicateurs**

La démarche de conception des projets du PNUD exige de mettre en exergue les relations entre les outputs du projet et les outputs et les outcomes du CPD mais elle ne prévoit pas d'objectifs globaux et spécifiques dédiés au projet. Ainsi, il serait recommandé au PNUD de rajouter dans le cadre de résultats ces objectifs globaux et spécifiques de manière à pouvoir apprécier les effets et les impacts propres du projet qui doivent contribuer, bien entendu, aux outputs et outcomes du CPD.

Pour ce qui concerne les indicateurs de produits, il serait important qu'ils soient centrés sur les résultats (changements attendus) et non sur les activités et qu'ils soient smart et précis.

➤ **Veiller à une planification réaliste du projet lors de la phase de conception**

Pour le projet RSS, la durée du projet limitée initialement à deux ans (Décembre 2019 à décembre 2021) n'était pas cohérente avec le planning initial des activités et du budget (sur trois ans). Pour cela, il serait important, lors de la planification, de tenir compte des contraintes en amont du projet (approbation du projet et mobilisation de financement) et de prévoir une durée suffisante qui intègre la phase de préparation (recrutement de l'équipe du projet, planification détaillée en concertation avec les partenaires, ...), la phase d'exécution, et la phase de clôture (qui doit être en harmonie avec la stratégie de sortie du projet).

➤ **Améliorer le système de gestion et de suivi financier**

Le système de gestion et de suivi financier utilisé actuellement par le PNUD classe les dépenses selon les produits et les activités spécifiques prévus par chaque accord de financement avec les donateurs et ne permet pas de ressortir les dépenses par produit et par activité du projet.

Nous préconisons de revoir ce système, de manière à pouvoir suivre les dépenses par produit et par activité et de les rapprocher par rapport au budget initial (outre le suivi des dépenses par donateur).

➤ **Veiller à la pérennisation des résultats et à la consolidation des acquis du projet RSS dans le cadre des programmations futures**

Afin de garantir la durabilité des acquis du projet RSS, il serait recommandé lors des programmations futures que le MI et ses partenaires tiennent compte des aspects suivants :

- Approche police de proximité : Les prochaines étapes d’approbation définitive et de mise en application du cadre légal des CLS et de généralisation progressive des postes pilotes étant cruciales, nous recommandons, prioritairement, de :
  - Assurer une formation des CLS sur le nouveau cadre légal et un accompagnement sur une durée d’au moins une année pour garantir l’efficacité de leur fonctionnement
  - Veiller à la mise à disposition de ressources financières au profit des CLS leur permettant d’engager des actions importantes (ne pas se limiter aux actions de sensibilisation) contribuant à lutter contre les phénomènes locaux de violence et de criminalité ;
  - Prévoir une formation continue sur l’approche et sur la qualité des services et la communication au profit des FSI des postes pilotes (notamment les nouveaux chefs et agents mutés d’un autre poste non pilote) ;
- Inspection : L’expérimentation et la généralisation des nouvelles dispositions relevant du cadre juridique et institutionnel des activités d’inspection et de contrôle nécessiteraient un appui au MI dans ce domaine. De plus, il faudrait veiller à la mise en place d’indicateurs chiffrés permettant d’évaluer l’impact du travail de l’inspection : par exemple indicateurs sur le traitement des plaintes des citoyens, la satisfaction des citoyens, ...
- Solutions informatiques : Un effort très important reste à entreprendre par le service informatique du MI afin de généraliser l’implémentation des solutions développées dans le cadre du projet. Une formation et un accompagnement prolongé devraient être assurés aux FSI à l’échelle régionale et locale afin de garantir l’exploitation de ces outils.

Prévention contre la VFF : La pérennisation et la duplication des résultats atteints à ce niveau nécessiteraient de généraliser les formations sur les procédures d’accueil et d’orientation des femmes et des enfants victimes de violence au profit du personnel de tous les postes de GN / SN, et de garantir une meilleure implication des autres ministères concernés par l’application de la loi (Ministères en charge de la justice, affaires de la femme et de l’enfance, affaires sociales, ...) : Installation de centres d’accueil des femmes et des enfants victimes de violence dans certains gouvernorats, mise à disposition de psychologue au niveau de certaines délégations, ...

- Genre et égalité des chances entre les sexes au sein du MI : L’intégration de l’approche genre et égalité des chances entre les sexes a été bien engagée au sein du MI, avec l’élaboration d’une stratégie sectorielle et d’un plan d’action dans ce domaine et l’organisation de plusieurs formations. La prochaine étape de mise en œuvre du plan d’action élaboré étant relativement délicate et complexe, il serait recommandé de prévoir un accompagnement du MI au cours de cette étape par une expertise spécialisée et de mettre en place un système de suivi basé sur des indicateurs de résultat et d’impact permettant d’évaluer l’efficacité du plan d’action et de l’ajuster éventuellement.

## VI.3 Leçons apprises

Les principales leçons apprises à travers la mise en œuvre du projet RSS se présentent comme suit :

### ❑ Implication des partenaires dans la conception

L'implication du MI dans la conception du projet en organisant plusieurs séances de travail et d'échange pour convenir des principaux objectifs et activités du projet, constitue un des points forts du projet et a favorisé l'appropriation du projet par le ministère.

Cette approche serait à consolider et à dupliquer dans le cadre des projets futurs.

### ❑ Implication des partenaires dans le pilotage

Le MI a été fortement impliqué dans le déploiement et le suivi du projet grâce à la mise en place de plusieurs comités et groupes de travail : comité de pilotage stratégique à l'échelle centrale du ministère, quatre groupes de travail, comité de pilotage Genre et Comité de pilotage régional à Médenine.

Il s'agit là aussi d'un facteur important qui a favorisé l'appropriation du projet par les acteurs à l'échelle centrale et régionale, et qui pourrait inspirer les organisations à mettre en place dans le cadre des projets similaires.

### ❑ Stratégie de sortie

Plusieurs mesures pertinentes ont été prévues par le projet dans le cadre de la stratégie de sortie telles que l'implication du MI à l'échelle centrale, la création d'un comité de pilotage régional à Médenine, l'élaboration de stratégies sectorielles et de plans d'action à moyen et long terme, l'élaboration de cadres légaux, la formation de formateurs, ...

Il s'agit là d'une étape cruciale qui devrait être réfléchi lors de la conception du projet et actualisée en permanence afin de tenir compte des éléments qui surviennent au cours de la mise en œuvre.

### ❑ Mobile Training Team (MTT)

La création d'équipes mobiles de formateurs internes au MI (42 formateurs répartis sur trois équipes spécialisées en Police de proximité, VFF et PEV) constitue une des actions phares du projet et permet de pérenniser le savoir-faire au sein du ministère et de répondre aux besoins importants de formation pour les FSI sur tout le territoire tout en tenant compte des contraintes logistiques et de disponibilité des cadres et des agents à former.

Cette approche a été déjà dupliquée au sein du MI sur une autre thématique de formation et pourrait être adoptée aussi dans le cas de projets similaires.

### ❑ **Implémentation des solutions informatiques**

L'implémentation des solutions informatiques a été pilotée par les services compétents du MI à l'échelle centrale. C'est ainsi que, pour l'application du TBG, un noyau de formateurs a été formé sur l'application et s'est chargé par la suite de son implémentation et de la formation des utilisateurs au niveau régional et local du gouvernorat de Médenine.

Cette approche intéressante garantit une pérennisation du savoir-faire au sein du MI et la possibilité de généraliser l'implantation de l'application d'autres régions avec les ressources propres du ministère.

### ❑ **Révision du cadre de résultats**

Comme il a été évoqué lors de l'évaluation de la pertinence du projet, certains indicateurs du cadre de résultats sont jugés peu pertinents et certaines valeurs cibles sont devenues peu réalistes au cours du projet, compte tenu des effets de la pandémie du COVID qui ont affecté la mise en œuvre de plusieurs activités (formations, ateliers de travail, ...). Ainsi, une actualisation de ce cadre de résultats aurait pu être effectuée, en accord avec le comité de pilotage, afin d'améliorer sa pertinence et son adéquation aux évolutions du contexte du projet.

### ❑ **Approche genre et égalité des chances entre les sexes**

Des efforts importants ont été déployés dans le cadre du projet pour renforcer l'intégration de l'approche genre et favoriser l'égalité des chances entre les sexes au sein du MI : Réalisation d'une stratégie sectorielle, élaboration d'une étude et d'un plan d'action sur les foyers de discrimination au niveau juridique et institutionnel, formations, ... Toutefois, l'atteinte de résultats concrets dans ce domaine reste tributaire de la concrétisation des mesures qui découlent des stratégies et des plans d'action élaborés.

Compte tenu du caractère innovant de l'approche au sein des administrations tunisiennes et des délais nécessaires pour engager les travaux dans ce domaine (communication et formation sur l'approche, élaboration de stratégies et de plans d'action, mise en œuvre des actions, changements à opérer au niveau juridique, ...), il serait difficile d'aboutir à des impacts significatifs au terme d'un projet de 2 ou 3 ans.

## VII. ANNEXES

### VII.1 Théorie de changement du projet

**Si** le cadre juridique et institutionnel en matière de gouvernance et de droits humains est renforcé au niveau national conformément à la Constitution tunisienne et aux engagements internationaux de la Tunisie.

*Et les principaux mécanismes et procédures visant à promouvoir la gouvernance démocratique, les droits humains et l'Etat de droit sont mieux définis et consolidés davantage dans le secteur de la sécurité.*

**Si** le modèle de police de proximité est généralisé aux niveaux local et régional et que l'appropriation du modèle de la police de proximité est appuyée au sein du Ministère de l'intérieur.

*Et les relations entre les FSI et les citoyens sont améliorées, en particulier les relations avec les communautés marginalisées, notamment les femmes et les jeunes, par le biais des comités locaux de sécurité.*

**Si** les capacités des acteurs et actrices au niveau local en matière de prévention de la violence communautaire et de résilience face à l'extrémisme violent sont améliorées.

*Et une expertise technique adaptée aux besoins du Ministère de l'intérieur et visant à renforcer la résilience face à la violence est également fourni aux bénéficiaires de l'appui.*

**Si** une stratégie ministérielle efficace visant à renforcer l'égalité des sexes au sein du Ministère de l'intérieur est élaborée et mise en œuvre conformément au cadre juridique national.

*Et les organes, institutions et postes de sécurité dépendant du Ministère de l'intérieur sont appuyés en matière de prise en charge des femmes victimes de violence telle que prévue par la loi organique n° 2017-58 du 11 août 2017, relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes.*



**ALORS** la réforme du secteur de la sécurité en Tunisie sera soutenue et rendue plus démocratique. Les tunisiennes et tunisiens bénéficieront de sociétés plus pacifiques et inclusives permettant un développement durable et des environnements de vie plus sûrs

## VII.2 Cadre de résultats du projet

<p><b>Résultat attendu</b> tel qu'énoncé dans UNDAF/Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays Outcome 1 : D'ici 2020, les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, conformément aux principes universels des droits de l'homme, de la démocratie et de l'égalité des sexes.</p>
<p><b>Indicateurs de résultats</b> tels qu'énoncés dans le Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays, y inclus la situation de référence et les objectifs : Existence d'une stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité qui réponde pleinement aux exigences de l'état de droit. Niveau de référence 2014: non; Cible 2020: oui.</p>
<p><b>Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :</b> 3.2.1. Renforcement des capacités nationales en matière de réintégration, de réconciliation, de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent en réponse aux politiques et aux priorités nationales.</p>
<p><b>Intitulé et numéro Atlas du projet :</b> Appui à la Sécurité Communautaire et à la Réforme Institutionnelle du Secteur de la Sécurité</p>

Résultats attendus et indicateurs	Baseline	Cible
<b>Produit 1 : Le Ministère de l'intérieur dispose de capacités et d'un cadre juridique et institutionnel renforcés en matière de bonne gouvernance et de droits humains dans le secteur de la sécurité</b>		
1.1 : Nombre de nouveaux textes juridiques, guides d'application, rapports et politiques ministériels liés à la police de proximité et au renforcement de la bonne gouvernance et les droits humains élaboré	15%	3
1.2 : Nombre solutions informatiques développées en matière de gestion, notamment le tableau de bord de gestion, la cartographie criminelle, la Solution Business Intelligence, Plateforme SMS, le Système de Gestion des Evènements EMS et la gestion des plaintes	0	3
1.3 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière de gouvernance du secteur de la sécurité.	600	1200
1.4 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s du MI en matière de gestion de projets, droits de l'Homme et en communication.	300	900
<b>Produit 2 : L'approche tunisienne de la police de proximité est modélisée et généralisée au niveau des gouvernorats de Médenine, Gabès et Tataouine</b>		
2.1: Nombre de postes pilotes réhabilités et équipés et de CLS établis	16	22
2.2: Nombre de rapports sur la modélisation et la stratégie de généralisation mis à jour.	0	1
2.3 : Nombre d'espaces d'accueil citoyens réhabilités et équipés.	2	4
2.4 : Nombre d'agent.e.s FSI formé.e.s en matière de police de proximité.	600	1200
2.5 : Nombre d'actions mises en place par les CLS	48	102
2.6 : Nombre de manuel de formation en PVE destiné aux FSI	0	1
2.7 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en PVE	298	900
<b>Produit 3 : Les acteurs et actrices au niveau local disposent de capacités et d'outils renforcés pour mieux prévenir la violence au niveau communautaire</b>		
3.1 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence dans l'espace public	0	200
3.2: Nombre de rapport sur la sécurité dans l'espace public publié au niveau national	0	1
3.3 : Nombre de diagnostic sur la sécurité dans l'espace public publié	0	1

Résultats attendus et indicateurs	Baseline	Cible
3.4 : Nombre d'actions de prévention de la violence dans l'espace public mises en place par les CLS	0	8
3.5 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence faites dans le milieu sportif	0	200
3.6 : Nombre d'outils didactiques relatifs à la violence en milieu sportif	0	1
3.7 : Nombre d'activités de sensibilisation liées à la violence en milieu sportif mises en place.	0	8
3.8 : Nombre d'unités spécialisées VFF réhabilitées et équipées	0	4
3.9 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière d'accueil des femmes victimes de violence	299	900
3.10 : Une étude sur terrain sur le phénomène de la violence à l'égard des femmes et des enfants réalisée	0	1
3.11 : Nombre d'agent.e.s formé.e.s sur la violence scolaire	0	200
3.12 : Nombre d'outils didactiques relatifs à la violence dans les écoles	0	1
3.13 Nombre d'activités de sensibilisation liées à la violence en milieu scolaire mises en place	0	8
<b>Produit 4 : Le Ministère de l'intérieur dispose d'une stratégie et de capacités pour renforcer l'intégration du genre et l'égalité des chances entre les sexes</b>		
4.1 : Existence d'une stratégie sectorielle favorisant une approche participative au sein du MI	Stratégie en cours	Disponibl e
4.2 Nombre de guide sur les mécanismes d'intégration de l'approche genre élaboré	0	1
4.3 Nombre de stratégies de communication sur le genre pour le MI élaborée	0	1
4.4 Disponibilité d'un diagnostic global et d'un plan d'action relatif aux foyers de discrimination présents dans le cadre juridique et institutionnel	0	1
4.5 Nombre d'agent.e.s formé.e.s en matière d'intégration de l'approche genre	0	450
4.6 Pourcentage (%) des femmes recrutées et/ou promues au sein du MI	10%	15%
4.7 Une étude globale sur l'égalité des chances au sein du MI élaborée.	0	1
4.8 Nombre de femmes du MI bénéficiant d'un appui en matière d'égalité hommes-femmes	0	230
4.9 Nombre de missions de partage d'expériences réalisées.	0	1
4.10 Nombre des membres des cellules et des commissions du MI formés en matière d'intégration de l'approche genre et de l'égalité des chances	0	30
4.11 Nombre des membres des cellules et des commissions techniques du Ministère de l'intérieur formés en matière de communication	0	30

## VII.4 Objectifs globaux et spécifiques du projet mis à jour selon le CPD 2021-2025

Niveau de résultat	Indicateurs
Objectif global / Intention finale :( effet 1 CPD) : En 2025, les institutions mènent des politiques publiques efficaces et tenant compte des risques, en partenariat avec les acteurs de la sphère économique et sociale, et mettent les ressources du pays au service d'un développement socio-économique inclusif, durable et résistant qui génère des emplois décents, en particulier pour les plus vulnérables.	Ind. 1.4 (objectif de développement durable 8.5.2): Taux de chômage par sexe, âge et handicap.
Objectif global / Intention finale :( effet 2 CPD) : En 2025, des institutions transparentes, sous-tendues par un cadre législatif harmonisé et la mobilisation citoyenne, garantissent un renforcement de l'état de droit, la protection des droits humains et la paix sociale –en particulier pour les plus vulnérables–en complément des efforts de développement économique, social et environnemental.	Ind. 2.a (objectifs de développement durable 10.3.1/16.b.1) % de la population qui a déclaré avoir été victime de discrimination ou de harcèlement au cours des 12 derniers mois pour des motifs entrant en violation du droit international des droits de l'homme.
	Ind. 2.b (objectif de développement durable 16.3.1) : % de victimes de violence au cours des 12 derniers mois qui ont signalé les faits aux autorités compétentes ou à d'autres mécanismes de règlement officiellement reconnus.
Objectif spécifique 1 / Effet / Outcome : Produit 1.1. du CPD La vision 2030, la planification stratégique et les politiques publiques connexes sont alignées sur les objectifs de développement durable.	Ind. 1.1.a : Nombre et type de mécanismes et d'outils à l'appui de politiques publiques inclusives (par exemple, urbaines, rurales, environnementales, sociales, économiques, de genre).
Objectif spécifique 2 / Effet / Outcome : Produit 2.1. du CPD : Les institutions démocratiques et le cadre législatif sont consolidés conformément à la Constitution et aux normes et engagements internationaux.	Ind. 2.1.c : Nombre de législations sectorielles conformes aux normes nationales et internationales en matière de droits humains, d'égalité des genres, de droit au travail et de droit au développement. Indicateur
	Ind. 2.1.e : Proportion de la population dont la dernière expérience auprès du service public a été satisfaisante (ventilation, hommes/femmes/jeunes)
Objectif spécifique 3 : / Effet / Outcome : Produit 2.2. du CPD : L'appareil judiciaire, le système de sécurité et les capacités de leurs acteurs sont modernisés pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence, conformément aux principes de l'état de droit, du droit international, de l'égalité des genres et des droits humains.	Ind. 2.2.a : Mesure dans laquelle de nouvelles stratégies de réforme de la sécurité, de la justice et des systèmes pénitentiaires sont mises en œuvre (2022-2026).

## VII.5 Matrice d'évaluation par critère

<b>Critère : Pertinence</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Prise en compte des priorités nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales priorités nationales et particulièrement celles dans le domaine sécuritaire ?</li> <li>- Le projet était-il adapté à ces priorités nationales ? Tient-il compte des dynamiques politiques et sociales du pays ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des principaux enjeux de développement du pays et des défis à relever sur le plan sécuritaire ;</li> <li>- Analyse des objectifs et des activités du projet et de leur degré de réponse à ces priorités nationales</li> </ul>
<b>Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les bénéficiaires directs et les bénéficiaires finaux du projet ?</li> <li>- Quels sont les besoins et attentes des différentes catégories de bénéficiaires vis-à-vis du projet ?</li> <li>- Est-ce que les objectifs du projet et les activités prévues permettent de répondre aux besoins et attentes de chaque groupe ?</li> <li>- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et/ou la détermination des activités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des catégories de bénéficiaires d'après les documents du projet et avec le PNUD</li> <li>- Identification des besoins et attentes des bénéficiaires à travers les entretiens directs et les focus groups ;</li> <li>- Analyse des activités du projet et de leur degré de réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires</li> </ul>
<b>Conformité avec l'UNSDCF et les orientations du PNUD et avec les ODD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales orientations et priorités stratégiques définies par le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNSDCF) et par les Programmes de Coopération du PNUD avec la Tunisie pour les périodes 2015- 2020 et 2021 - 2025</li> <li>- Est-ce que le projet cadre bien avec ces orientations et comment il les traduit à travers ses objectifs spécifiques ?</li> <li>- Est-ce que le projet répond aux objectifs de développement durable (ODD) et comment ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil et consultation des documents de l'UNSDCF et du programme de coopération du PNUD avec la Tunisie ;</li> <li>- Examen de la cohérence du projet (objectifs et activités) avec les stratégies de l'ONU et du PNUD et avec les ODD</li> <li>- Analyse de cette concordance lors des entretiens avec l'équipe du PNUD</li> </ul>

<p><b>Processus de conception du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les objectifs et les activités ont été arrêtés et dimensionnés ?</li> <li>- Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstitution du processus de conception avec l'équipe du PNUD et les représentants du Ministère de l'Intérieur</li> <li>- Echange avec les parties prenantes nationales et locales sur leur degré d'implication dans les différentes phases de conception du projet</li> </ul>
<p><b>Conception du projet et durée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les objectifs et les activités sont bien concordants et articulés ?</li> <li>- Les activités et les budgets sont-ils bien dimensionnés ?</li> <li>- Le document du projet identifie-t-il les contraintes de terrain susceptibles d'entraver sa mise en œuvre au niveau national et local ? Est-ce que la conception a prévu des mesures spécifiques pour atténuer et gérer ces contraintes ?</li> <li>- La durée du projet était-elle bien adaptée pour déployer toutes les activités prévues ? est-ce que les activités préparatoires (implication des parties prenantes, appropriation, mise en place des équipes, ...) ont été suffisamment prises en considération dans la détermination de cette durée ?</li> <li>- Est-ce que la durée du projet était suffisante pour assurer son appropriation par les parties prenantes, favoriser un engagement durable des bénéficiaires et garantir un impact visible et pérenne au niveau local / national ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents de référence et examen de la concordance entre les objectifs, les activités et les budgets prévus.</li> <li>- Consultation des documents de référence et examen de la planification initiale du projet et de l'adéquation de la durée allouée aux activités prévues</li> <li>- Examen de l'adéquation de la durée initiale par rapport à l'impact attendu du projet et des conditions de durabilité</li> <li>- Identification des contraintes de terrain qui ont ou qui auraient pu entraver la mise en œuvre du projet et analyse du degré de prise en compte de ces contraintes lors de la conception du projet.</li> <li>- Analyse de ces éléments lors des entretiens avec l'équipe du PNUD et les parties prenantes</li> </ul>
<p><b>Innovation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes (par rapport à des projets similaires), au niveau des activités, pilotage du projet, coopération entre les parties prenantes, implication des bénéficiaires, ...</li> <li>- Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur les résultats du projet ? Comment ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents du projet</li> <li>- Analyse de l'aspect innovation avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Théorie de changement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La théorie de changement est-elle bien développée dans le document du projet ? Le processus de changement décrit est-il pertinent et est ce qu'il était fondé sur des preuves ?</li> <li>- Est-ce que les changements supposés contribuent à la finalité du projet ?</li> <li>- Est-ce que la théorie du changement était affectée par des changements de contexte au cours du déroulement du projet ? Est-ce que ces changements ont été pris en compte pour adapter le projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation des documents de référence sur la théorie de changement</li> <li>- Examen de la pertinence de la théorie de changement avec le PNUD et les parties prenantes</li> <li>- Identification des changements de contexte survenus au cours du déroulement du projet et analyse de leur degré de prise en compte</li> </ul>
<p><b>Prise en considération des aspects liés au genre, droits de l'homme, vulnérabilités et inclusion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les objectifs du projet considèrent de manière spécifique l'aspect Genre et vulnérabilités ?</li> <li>- Le projet comporte-t-il des activités spécifiques ciblant les femmes et les groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) ?</li> <li>- Dans quelle mesure la conception du projet a adopté une approche inclusive et orientée vers les droits de l'Homme ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des objectifs, indicateurs et activités du projet et de leur degré de prise en compte des aspects liés au genre, droits de l'homme, vulnérabilités et inclusion</li> </ul>

<p><b>Gouvernance du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le cadre institutionnel de pilotage de projet ?</li> <li>- La conception du projet a-t-elle prévu un cadre de concertation et de pilotage impliquant toutes les parties prenantes ? Ce cadre est-t-il régi par des procédures spécifiques</li> <li>- Le cadre de résultat et les indicateurs associés permettent-ils de bien refléter les objectifs et de suivre efficacement le projet ?</li> <li>- Comment les décisions d'ajustement sont prises et mises en œuvre ? Quelles sont les procédures suivies ?</li> <li>- Ce cadre institutionnel et procédural est-il adapté ? est ce qu'il répond aux impératifs de flexibilité et d'efficacité ?</li> <li>- Quels sont les éventuels facteurs internes et externes ayant affecté la gouvernance du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation du cadre institutionnel et procédural de pilotage du projet à partir des documents et des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Identification des insuffisances éventuelles de ce cadre qui impactent la performance du projet</li> </ul>
<p><b>Evolution de la pertinence du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce qu'il y a eu des changements dans les données, l'environnement, les attentes, ... ayant nécessité un recadrage du projet ? Ex : COVID</li> <li>- Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ? si non, pourquoi ?</li> <li>- Quel est l'effet de ces réajustements sur la pertinence du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des changements éventuels à partir des entretiens avec les parties prenantes</li> <li>- Examen du degré de prise en compte de ces changements dans la conception et les modalités du projet et ses répercussions sur sa performance.</li> </ul>

<b>Critère : Cohérence</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Synergies et complémentarités internes (avec le PNUD et les autres agence SNU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les autres programmes menés par le PNUD et les autres agences du SNU et intervenant sur des thématiques similaires et/ou dans les mêmes régions et, en particulier, ceux ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires ?</li> <li>- Est-ce que la conception du projet a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ?</li> <li>- Est-ce que le projet a favorisé des coopérations avec les autres agences du SNU (en termes de coordination, d'échanges de données, de mise en œuvre d'actions communes, ...) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et caractérisation des interventions du PNUD et des autres agences du SNU traitant des thématiques similaires et/ou intervenant dans les mêmes régions et, en particulier, ceux ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires</li> <li>- Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec l'équipe du PNUD</li> </ul>
<b>Synergies et complémentarités avec d'autres programmes et intervenants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les autres programmes nationaux et projets de coopération lancés par des ONG ou des Partenaires techniques et financiers et appuyant le ministère de l'intérieur dans la réforme du secteur de la sécurité ?</li> <li>- Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ces programmes ?</li> <li>- Est-ce que la conception du projet a prévu des mesures pour assurer les synergies et les complémentarités avec ces programmes ? Est-ce que ces mesures ont été efficaces ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu des chevauchements ou des redondances entre le projet et ces programmes ? Est ce qu'ils sont justifiés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et caractérisation des autres programmes nationaux et projets de coopération intervenant sur la réforme du secteur de la sécurité et/ou ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires dans les régions concernées</li> <li>- Examen des synergies et des chevauchements éventuels lors des entretiens avec l'équipe du PNUD et avec les représentants du Ministère de l'Intérieur</li> </ul>

<b>Critère : Efficacité</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Degré de réalisation des résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les résultats visés par le projet ?</li> <li>- Est-ce que les objectifs et les résultats fixés ont été atteints ?</li> <li>- Quels sont les facteurs internes et externes qui expliquent les écarts éventuels entre les réalisations et les prévisions ?</li> <li>- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte des outputs et des données quantitatives du projet ; Vérification sur la base d'éléments tangibles et recoupement selon différentes sources ;</li> <li>- Examen du degré d'atteinte des résultats prévus sur la base des outputs et données collectés</li> <li>- Vérification sur terrain de l'atteinte de certains résultats (postes pilotes, applications informatiques, actions CLS, utilisations des guides,...) lors des visites de terrain et des contacts avec les bénéficiaires</li> <li>- Vérification des résultats quantitatifs atteints dans les délégations à visiter à Jendouba et à Médenine</li> <li>- Examen des facteurs expliquant les écarts à travers les entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes et à travers les focus group</li> </ul>
<b>Mise en œuvre des activités prévues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités prévues initialement ont été réalisées ? (Degré de réalisation, respect du planning et des modalités initiales, mobilisation effective des bénéficiaires, ...)</li> <li>- Si non, quels sont les changements qui ont eu lieu par rapport au plan d'action initial ? et pourquoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs du projet et du degré de réalisation des activités prévues initialement.</li> <li>- Examen des facteurs expliquant les écarts lors des entretiens avec les parties prenantes et les focus group</li> </ul>

<p><b>Effectivité des résultats atteints</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités de renforcement de capacités menées dans le cadre du projet (formation et assistance technique) sont de qualité (au niveau du contenu, intervenants, organisation, ...) ?</li> <li>- Les outputs matériels et immatériels du projet (Equipements, aménagements, applications informatiques, ...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil des appréciations des bénéficiaires lors des contacts (réunions et focus groups)</li> <li>- Examen des outputs du projet et de leur exploitation effective lors des visites</li> </ul>
<p><b>Genre et vulnérabilités</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les activités réalisées qui ont bénéficié (de manière directe ou indirecte) aux femmes et aux groupes vulnérables ?</li> <li>- Dans quelle mesure les résultats atteints par ces activités ont contribué à l'inclusion des femmes et des groupes vulnérables (y compris les personnes handicapées) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des activités du projet et des résultats atteints selon les groupes cibles ;</li> <li>- Examen de l'impact de ces résultats sur l'inclusion des femmes et des groupes vulnérables, lors des entretiens avec le PNUD, les parties prenantes et les bénéficiaires</li> </ul>
<p><b>Effet COVID</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la crise COVID a compromis l'efficacité du projet ? Quels sont les aspects les plus affectés ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu une adaptation du contenu et des modalités des interventions en fonction de la pandémie ? Quel est l'effet de cette adaptation sur l'atteinte des objectifs initiaux du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de l'effet COVID lors des entretiens avec l'équipe du PNUD et les autres parties prenantes</li> <li>- Analyse de l'effet COVID sur les résultats d'après les reportings</li> </ul>

<p><b>Reporting et suivi / Evaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que le dispositif de collecte des données est fiable et adéquat ? A-t-il permis de bien renseigner les indicateurs du projet ?</li> <li>- Le suivi des résultats a-t-il permis de bien piloter le projet et d'y apporter des ajustements ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu un suivi périodique des risques ? Est-ce que ce suivi des risques a été pris en compte lors de la mise en œuvre du projet à travers des mesures de mitigation ?</li> <li>- Est-ce que les comités de pilotage stratégique et techniques se réunissaient régulièrement selon les modalités prévues (1 fois/an pour le premier et 1 fois/trimestre pour le deuxième) ? Est-ce que les réunions de ces comités ont permis d'assurer un suivi efficace du projet et de décider des réajustements nécessaires en temps opportun ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen au niveau central et régional du dispositif de suivi et d'évaluation mis en place</li> <li>- Examen de l'exploitation des données du projet avec l'équipe du PNUD</li> <li>- Examen de l'efficacité des réunions du COPIL avec les équipes du PNUD et du Ministère de l'intérieur.</li> </ul>
---	---	---

<b>Critère : Efficience</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Utilisation des ressources apportées par le projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les taux d'utilisation des budgets prévus par rubrique ?</li> <li>- Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires, ...) Est-ce que ces écarts sont justifiés par rapport au contexte de mise en œuvre du projet ? Est-ce que l'analyse des risques était pertinente et avait prévu des mesures de mitigation pour l'anticipation / réduction de ces écarts ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de l'allocation des ressources et des utilisations (document du projet et rapports financiers)</li> <li>- Analyse des écarts et des procédures d'analyse et de suivi des risques, lors des entretiens avec le PNUD</li> </ul>
<b>Adéquation des ressources apportées par le projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ?</li> <li>- Est-ce que le budget initial a été sous ou sur-dimensionné pour certaines activités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du sujet lors des contacts avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>
<b>Modalités de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les fonds du projet ont été fournis en temps opportun de manière à pouvoir déployer les activités conformément aux prévisions ?</li> <li>- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du projet a été efficace et réussie (planification, analyse des risques, choix des partenaires d'exécution, procédures de passation de marchés, coordination et pilotage, ...)</li> <li>- Dans quelle mesure la modalité d'exécution directe du projet par le PNUD (DEX) a été efficace ? Quel était le degré d'implication du Ministère de l'Intérieur ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des modalités de mise en œuvre du projet</li> <li>- Analyse de ce volet avec le PNUD et les partenaires</li> <li>- Recueil des appréciations des parties prenantes locales (CLS, OSC, citoyens) sur ce volet lors des entretiens et des focus groupes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que ces modalités ont été conçues et appliquées de manière à prendre en compte les spécificités liées au Genre et aux Laissés pour compte (LNOB) ?</li> <li>- Quelles sont les contraintes subies au cours du projet ? Quel est leur effet sur la performance du projet (retards dans la mise en œuvre des activités, effectivité des résultats, ...) ? Quelles sont les mesures mises en place au cours du projet pour faire face à ces contraintes ?</li> </ul>	
<b>Optimisation de l'utilisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les dépenses engagées dans le cadre du projet ont été mises en œuvre de manière optimisée au vu des résultats obtenus ?</li> <li>- Quelles dispositions ont été prises par le PNUD pour veiller à l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ?</li> <li>- Quelle est la part du budget du projet qui a été allouée pour le financement du dispositif de gestion ? Est-ce que cette part est élevée (en comparaison avec celle dédiée aux activités) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des dispositions prises pour l'optimisation des ressources lors des entretiens avec le PNUD et les partenaires</li> <li>- Estimation du coût du dispositif de gestion supporté par le projet</li> </ul>
<b>Respect des plannings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que le planning des activités a été respecté ?</li> <li>- Est-ce que le planning d'engagement – décaissement a été respecté ?</li> <li>- A quoi sont dus les retards éventuels ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des outputs et des rapports du projet</li> <li>- Analyse des retards constatés lors des entretiens avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>
<b>Communication et visibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe de projet a-t-elle mis en place une stratégie de communication envers les partenaires, les différentes parties prenantes et les bénéficiaires du projet ?</li> <li>- Quel a été le degré d'information de ces parties sur le progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ?</li> <li>- Est-ce que cette stratégie de communication a assuré une visibilité suffisante du projet et de quelle manière ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen du volet communication avec l'équipe du PNUD : actions, outils, fréquence, ...</li> <li>- Examen de l'aspect communication / visibilité du projet lors des échanges avec les parties prenantes nationales et régionales</li> </ul>

<b>Critère : Impact</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Impact sur les bénéficiaires finaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que le projet a permis de générer des changements dans la perception des bénéficiaires finaux (populations) vis-à-vis des FSI : Confiance envers les FSI, dynamique de partenariat entre la population et les FSI, amélioration de la qualité de service dans les postes de police, efficacité d'intervention des FSI, ...</li> <li>- Est-ce que le projet a permis d'améliorer la perception des populations en matière de sécurité et d'inclusion : Amélioration du sentiment de sécurité et réduction des craintes de violence, inclusion dans les affaires locales, ... ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu une amélioration au niveau des indicateurs de sécurité dans les régions d'intervention du projet ?</li> <li>- Quel est l'impact du projet au niveau de la population féminine : Inclusion des femmes dans les affaires locales, diminution de la VFF, ... ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des rapports de progrès du projet et des résultats des enquêtes sur la sécurité (Enquêtes INS et enquêtes de perception réalisées par le projet)</li> <li>- Focus groups avec un échantillon de bénéficiaires et recueil de leurs perceptions</li> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Impacts sur les partenaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est l'impact du projet sur les OSC : Renforcement de capacités, partenariat avec les FSI et les autorités locales, implication dans la planification des actions de prévention contre l'insécurité, ... ?</li> <li>- Quel est le degré d'exploitation des différents outils (guides, applications informatiques, ...) par les FSI ? Quels sont leurs impacts au niveau du travail des FSI ?</li> <li>- Est-ce que les activités liées au renforcement du cadre juridique et institutionnel ont eu des impacts au niveau de la gouvernance du secteur et du travail des FSI ? Quels sont ces principaux impacts ?</li> <li>- Est-ce que le projet a favorisé des changements de comportement au niveau des FSI : Implication des populations locales dans les actions de prévention, amélioration de la qualité des services administratifs, meilleure efficacité des interventions, ... ?</li> <li>- Est-ce que le projet a eu un impact sur le niveau d'inclusion des femmes et l'égalité des chances au sein du Ministère de l'intérieur ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des rapports de progrès du projet</li> <li>- Examen des questions lors des entretiens avec le PNUD, les représentants du Ministère de l'Intérieur et les parties prenantes dans les régions cibles (OSC et FSI)</li> </ul>
<p><b>Effets induits / indirects</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cas d'une amélioration de la situation sécuritaire dans les régions cibles, est ce que ceci s'est traduit par une amélioration des conditions socioéconomiques des populations ? Quels sont les éléments qui attestent de cette amélioration ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de ces effets lors des contacts avec les parties prenantes et des focus groups avec les bénéficiaires</li> </ul>

<b>Critère : Durabilité et appropriation</b>		
<b>Sous-Critère</b>	<b>Questions / volet</b>	<b>Comment</b>
<b>Stratégie de sortie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ?</li> <li>- Quelles sont les mesures prévues par cette stratégie (institutionnelles, juridiques, budgétaires, ...) pour pérenniser les changements positifs dans la réforme du secteur de la sécurité, après la fin du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des documents et rapports du projet</li> <li>- Analyse de la question avec le PNUD et les partenaires à l'échelle centrale et à l'échelle locale (CLS, FSI, OSC,...)</li> </ul>
<b>Appropriation par les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs (Ministère de l'intérieur, autorités locales, OSC, ...) et les bénéficiaires aux niveaux national et régional ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a eu une appropriation du projet au niveau politique (au niveau du MI, présidence du gouvernement, assemblée de représentants du peuple,...) ?</li> <li>- Est-ce que les acteurs (Ministère de l'intérieur, autorités locales, OSC, ...) ont pris des mesures pour assurer la pérennité des résultats ?</li> <li>- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires ?</li> <li>- Est-ce que les ressources humaines formées à l'échelle centrale et régionale (Ministère de l'intérieur, OSC, CLS, ...) dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes de manière à pouvoir assurer la continuité des activités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des questions lors des entretiens et focus groups avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Pérennité des résultats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les résultats atteints jusque-là sont pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats après la fin du projet ? A titre d'exemple : Quel est le degré d'autonomie et de durabilité des CLS mis en place ? Est-ce que la stratégie de généralisation de la police de proximité sera concrétisée ? Est-ce que l'exploitation des applications informatiques est durable au niveau des postes pilotes ? Est-ce que les guides et outils diffusés aux FSI seront utilisés d'une manière pérenne ? Est-ce que les réformes du cadre réglementaire et institutionnel proposées seront mises en œuvre concrètement ? Quelle est la durabilité des actions Genre et égalité des chances au sein du Ministère de l'Intérieur ? Quel est le degré de pérennité de l'activité de la MTT ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a des contraintes politiques ou financières qui pourraient compromettre la pérennité des résultats du projet et leur duplication dans le futur ?</li> <li>- Dans quelle mesure les mécanismes et politiques mis en place permettent-ils de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité de genre, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?</li> <li>- Dans quelle mesure l'interventions du projet prévoit-elle des stratégies de passage de relais bien conçues et bien planifiées ?</li> <li>- Comment les stratégies de passage de relais et la viabilité du projet peuvent-elles être renforcées, de manière à pérenniser les effets du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des questions lors des entretiens et focus groups avec le PNUD et les parties prenantes</li> </ul>
---------------------------------------	---	--

## VII.6 Guide d'entretien avec les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale

### VII.6.1 Guide général (commun aux différentes parties prenantes)

#### Pertinence

- Pensez-vous que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants des populations locales ?
- Les objectifs et les activités du projet et leur dimensionnement vous semblent-ils pertinents ?
- Est-ce que le choix des régions d'intervention vous semble pertinent ?
- Étiez-vous impliqués dans la conception du projet ? Est ce qu'il y a des aspects qui méritent d'être revus dans sa conception ?
- Les activités déployées par le projet étaient-elles concordantes avec les objectifs fixés ? Faut-il revoir certains aspects ?
- Est-ce que la durée du projet était adéquate ? Était-t-elle suffisante pour opérer des changements réels et aboutir à des impacts réels ?
- Est-ce que les moyens déployés par le projet étaient adéquats (budget, répartition, ressources humaines, ...) ? y a-t-il des ajustements qui auraient dû être faits ?
- Est-ce que le projet a pris en considération l'aspect genre et vulnérabilités et a permis une meilleure inclusion des femmes et des groupes vulnérables ? comment ? Quelles sont les approches et les modalités qui illustrent cette prise en compte ?
- Est-ce que le projet a introduit des approches innovantes (au niveau des activités, pilotage du projet, coopération entre les parties prenantes, implication des bénéficiaires, ...) ? Quel était l'impact de ces approches sur les résultats du projet ?
- Étiez vous impliqués de manière effective dans la gouvernance du projet ? Le cadre institutionnel, les modalités et les procédures étaient-ils adéquats ?
- Est-ce qu'il y a eu des changements (dans les données, l'environnement, les attentes, ...) qui ont nécessité un recadrage du projet (Ex : COVID) ? Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ?

#### Cohérence

- Quels sont les autres programmes nationaux et projets de coopération appuyant le ministère de l'intérieur dans la réforme du secteur de la sécurité et/ou intervenant dans les mêmes régions et ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires ? Comment le projet se positionne par rapport à ces programmes : complémentarité, chevauchement, spécificités, efficacité, ...
- Est-ce que le projet a apporté des innovations, comparé à ces programmes, en matière de contenu et d'approches ? lesquelles : Exemples concrets ?

#### Efficacité

- Comment qualifiez-vous la performance du projet en matière d'atteinte des résultats fixés ? quels sont les aspects sur lesquels le projet a été particulièrement très ou peu performant ?
- Quels sont les facteurs (intrinsèques et extrinsèques) ayant facilité ou entravé l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les activités prévues ont été déployées en totalité ? quelles sont les causes de non-réalisation ?

- Est-ce que les activités de renforcement de capacités menées dans le cadre du projet (formation et assistance technique) sont de qualité (au niveau du contenu, intervenants, organisation, ...) ?
- Les outputs matériels et immatériels du projet (Equipements, aménagements, applications informatiques, ...) sont-ils de qualité ? sont-ils exploités effectivement ?
- Quelles sont les activités réalisées qui ont bénéficié (de manière directe ou indirecte) aux femmes et aux groupes vulnérables ? Est-ce que ces activités ont contribué à l'inclusion de ces groupes ?
- Comment le projet a été affecté par le COVID ? Est ce qu'il y a eu des mesures d'adaptation ? comment les jugez-vous ?
- Êtes-vous au courant de l'évolution de la mise en œuvre du projet et de ses résultats ? Le système de suivi adopté a-t-il permis de détecter des insuffisances et d'ajuster le projet en conséquence ?

#### □ **Efficiences**

- Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires, ...) ?
- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? exemples de sous ou surdimensionnement
- Est-ce que les fonds du projet ont été fournis en temps opportun de manière à pouvoir déployer les activités conformément aux prévisions ?
- Dans quelle mesure la modalité d'exécution directe du projet par le PNUD (DEX) a été efficace ? Quel était le degré d'implication du Ministère de l'Intérieur ?
- Comment jugez-vous l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ? répartition gestion/activités, mesures d'optimisation, passation de marché, coût des activités, ...
- Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ? A quoi sont dus les retards éventuels ?
- Comment jugez-vous la politique de communication du projet (activité, support, outils, ...) ? Étiez-vous bien informés de l'avancement ?
- Est-ce que le projet a eu une bonne visibilité auprès des acteurs et des populations ? quelles étaient les insuffisances de communication ?

#### □ **Impact**

- Pensez-vous que le projet a favorisé une amélioration de la perception des populations vis-à-vis des FSI (Confiance envers les FSI, dynamique de partenariat entre la population et les FSI, amélioration de la qualité de service dans les postes de police, efficacité d'intervention des FSI, ...)
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer la perception des populations en matière de sécurité et d'inclusion (En général et cas spécifique des femmes et des groupes vulnérables) ?
- Est-ce qu'il y a eu une amélioration au niveau des indicateurs de sécurité dans les régions d'intervention du projet ? Quelles sont les données qui attestent de cette amélioration ?
- Quel est l'impact du projet au niveau de la population féminine : Inclusion des femmes dans les affaires locales, diminution de la VFF, ... ?

#### □ **Durabilité / Pérennité**

- Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs publics et les OSC aux niveaux national et régional ?
- Y a-t-il des dispositions (institutionnelles, juridiques, incitatives, ...) qui ont été prises pour pérenniser / dupliquer les activités du projet ?
- Est-ce que vous avez pris des mesures pour s'approprier les résultats du projet et assurer la pérennisation des réalisations ?
- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des partenaires ?
- Est-ce que les ressources humaines formées dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes de manière à assurer la continuité des activités ?

### VII.6.2 Questions spécifiques supplémentaires

#### □ **PNUD**

- Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception du projet et de quelle manière ?
- Est-ce que la théorie du changement était affectée par des changements de contexte au cours du déroulement du projet ? Est-ce que ces changements ont été pris en compte pour adapter le projet ?
- Quels sont les autres programmes menés par le PNUD et les autres agences du SNU et intervenant sur des thématiques similaires et/ou dans les mêmes régions et, en particulier, ceux ciblant les mêmes groupes de bénéficiaires ? Est-ce que la conception du projet a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ?
- Quel est le dispositif de collecte des données qui a été mis en place pour renseigner les indicateurs du projet ?
- Est-ce qu'il y a eu un suivi périodique des risques ? Est-ce que ce suivi des risques a été pris en compte lors de la mise en œuvre du projet à travers des mesures de mitigation ?
- Est-ce que les comités de pilotage stratégique et techniques se réunissaient régulièrement selon les modalités prévues ? Quelles étaient les principales décisions prises par ces comités ?
- Quelle stratégie de communication a été adoptée par l'équipe du projet envers les partenaires, les différentes parties prenantes et les bénéficiaires du projet ?
- Le projet a-t-il prévu une stratégie de sortie permettant de pérenniser les résultats ?

#### □ **Ministère de l'intérieur**

- Quelles sont les principales priorités nationales dans le domaine sécuritaire ? Le projet était-il adapté à ces priorités ?
- Comment le Ministère de l'Intérieur était impliqué dans la conception du projet ?
- Quels sont les autres programmes nationaux et projets de coopération lancés par des ONG ou des Partenaires techniques et financiers et appuyant le Ministère de l'intérieur dans la

réforme du secteur de la sécurité ? Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ces programmes ?

- Est-ce que les réunions du Comité de Pilotage ont permis d'assurer un suivi efficace du projet et de décider des réajustements nécessaires en temps opportun ?
- Dans quelle mesure la modalité d'exécution directe du projet par le PNUD (DEX) a été efficace ? Quel était le degré d'implication du Ministère de l'Intérieur dans la mise en œuvre du projet ?
- Etiez-vous suffisamment informé des progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ? De quelle manière ?
- Est-ce que le projet a favorisé des changements de comportement au niveau des FSI : Implication des populations locales dans les actions de prévention, amélioration de la qualité des services administratifs, meilleure efficacité des interventions, ... ?
- Est-ce que le projet a eu un impact sur le niveau d'inclusion des femmes et l'égalité des chances au sein du ministère de l'intérieur ? Quelles sont les données qui appuient ce constat ?
- Quelles sont les mesures prévues par le Ministère pour pérenniser les résultats du projet et dupliquer les activités dans d'autres régions ?

#### **□ Autorités locales**

- Quel était le degré de votre implication dans la conception du projet et la mise en œuvre de ses activités ?
- Pensez-vous que le projet réponde aux priorités importantes des populations dans votre région ?
- Quels sont les autres programmes menés dans votre région et intervenant sur des thématiques similaires ? Quelles étaient les complémentarités et les synergies de ces programmes avec le projet ? Y avait-il des redondances et des chevauchements entre eux ?
- Etiez-vous suffisamment informé des progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ? De quelle manière ?
- Comment jugez-vous le fonctionnement et l'efficacité de votre CLS (relations entre les membres, régularité des réunions, plans d'actions et autres outputs, concrétisation des plans d'actions, impacts des actions, ...) ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer la perception des populations locales vis-à-vis des FSI ?
- Est-ce qu'il y a eu une amélioration au niveau des indicateurs de sécurité dans votre région ?
- Dans le cas d'une amélioration de la situation sécuritaire dans votre région, est ce que ceci s'est traduit par une amélioration des conditions socioéconomiques des populations ? Quels sont les éléments qui attestent de cette amélioration ?

## VII.7 Guide d'animation des focus groups avec les OSC

- Quelles sont les activités du projet dans lesquelles vous étiez impliqué (renforcement de capacités, membre du CLS, subventions, ...) ?
- Pensez-vous que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants de la région ? Si oui, comment ?
- Est-ce que les activités auxquelles vous avez participé ont été bénéfiques pour vous / pour votre OSC / pour la population locale ?
- Comment jugez-vous la qualité et l'efficacité des activités du projet ?
- Comment jugez-vous l'expérience de « Police de proximité » dans votre localité ? Quels sont ses principes directeurs ? Quels sont les principaux points forts et points faibles de cette expérience ?
- Comment jugez-vous le fonctionnement et l'efficacité de votre CLS (relations entre les membres, régularité des réunions, plans d'actions et autres outputs, concrétisation des plans d'actions, impacts des actions, ...) ?
- Comment ont évolué vos relations et votre perception vis-à-vis des FSI : Confiance envers les FSI, dynamique de partenariat entre la population et les FSI, amélioration de la qualité de service dans les postes de police, efficacité d'intervention des FSI, ... ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer la perception de la population locale en matière de sécurité et d'inclusion : Amélioration du sentiment de sécurité et réduction des craintes de violence, inclusion dans les affaires locales, ... ?
- Comment jugez-vous l'impact du projet au niveau de la population féminine : Inclusion des femmes dans les affaires locales, diminution de la VFF, ... ?
- Dans le cas d'une amélioration de la situation sécuritaire dans votre région, pensez-vous que ceci a favorisé une amélioration des conditions socioéconomiques des populations ? Quels sont les éléments qui attestent de cette amélioration ?
- Pensez-vous que les résultats atteints dans le cadre du projet sont durables ? Si non, quelles sont les mesures qui auraient dû être (ou qui devront être) prévues pour assurer la pérennité des résultats ?
- Est-ce que votre OSC a bénéficié de l'appui de programmes similaires ? Comment le présent projet se positionne par rapport à ces programmes ? Y-a-t-il des chevauchements ou des redondances entre eux ?

## VII.8 Guide d'animation des focus groups avec les FSI locales

- Quelles sont les activités du projet dans lesquelles vous étiez impliqué (renforcement de capacités, ...) ?
- Est-ce que les activités auxquelles vous avez participé ont été bénéfiques pour vous ? Comment jugez-vous leur qualité et leur efficacité ?
- Comment jugez-vous l'expérience de « Police de proximité » dans votre localité ? Quels sont ses principes directeurs ? Quels sont les principaux points forts et points faibles de cette expérience ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer l'efficacité de vos interventions sur le terrain ? Comment (mesures de prévention, applications informatiques, ...) ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer vos relations avec les citoyens ? Comment ?
- Est-ce que le projet a favorisé une amélioration de la situation sécuritaire dans votre région ?
- Est-ce que le projet a eu un impact sur le niveau d'inclusion des femmes et l'égalité des chances au sein des FSI de votre région ?

## VII.9 Liste des OSC rencontrées

Délégation	OSC
Sidi Makhlouf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association tunisienne de la femme et du développement de Médenine</li> <li>- UNFT Sidi Makhlouf</li> <li>- Scouts</li> <li>- Croissant Rouge</li> <li>- Association sportive de Sidi Makhlouf</li> <li>- Stade Sportif de Sidi Makhlouf</li> </ul>
Médenine Nord et Sud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association développement et études stratégiques</li> <li>- Pôle civil pour le développement durable et les droits de l'homme de Médenine</li> </ul>
Ben Guerdane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association de soutien aux handicapés moteurs</li> <li>- Union locale de solidarité sociale</li> <li>- Union tunisienne d'aide aux insuffisants mentaux</li> <li>- Association Amal</li> <li>- Projet Femmes Leaders</li> </ul>
Fernana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UTICA locale</li> <li>- Croissant rouge Ain Draham</li> <li>- Femmes pour la citoyenneté et le développement</li> <li>- Vision (Roua) Fernana</li> <li>- UNFT Fernana</li> <li>- Association Nama Fernana</li> </ul>
Au total : 32 personnes rencontrées (appartenant à 19 OSC) dont 19 femmes	

## VII.10 Membres des CLS rencontrés

Membres des CLS	Fonction / Organisme
M. Houssein Eddine Azzouz	Délégué de Fernana
M. Nouri Mechregui	Maire de Fernana
M. Moez Missaoui	Coordinateur du CLS de Fernana
M. Walid Ghazouani	UTICA Locale de Fernana
Mme Mongia	Présidente association Roua Fernana
Mme Haneya Ochy	Présidente association AFPCD
Mme Houda Ghazouani	Membre association AFPCD
M. Fethi Boudour	Délégué de Sidi Makhrouf
M. Abderrazek	Chef de poste de la GN de Sidi Makhrouf
M. Mosbah Gharssallah	Président de l'OSC Stade sportif de Sidi Makhrouf
Mme Nejma	Association tunisienne de la femme et du développement de Médenine
M. Abdennaceur	Directeur de la Maison de jeunes de Sidi Makhrouf
M. Ridha	Chef de poste de la GN Ben Guerdane Sud
M. Ahmed	Chef de poste GN Médenine Sud
M. Riadh B'chir	Coordinateur du CLS Médenine Nord et président de l'association développement et études stratégiques
Au total : 15 membres rencontrés dont 4 femmes	

## VII.11 Liste des documents examinés et sources de donnée

- Document du projet de la troisième phase du projet RSS signé en janvier 2020 ;
- Documents de projet des deux premières phases du projet RSS ;
- Plan cadre des nations unies pour l'aide au développement Tunisie 2021-2025
- Plan Cadre d'aide au développement Tunisie 2015 - 2019
- Plan stratégique du PNUD 2018-2021
- Plan stratégique du PNUD 2022-2025
- Constitution de la république tunisienne (versions 2014 et 2022)
- Rapports de progrès (2020, septembre 2021, et décembre 2021) ;
- Annexes et évidences relatifs au rapport de progrès 2021 : Bilan 17 ODD, dépliants, guides de formation, ...
- PV du COPIL novembre 2021 ;
- Cadre de résultats renseigné (fichier Excel) ;
- Plans de travail annuels (PTA) 2020, 2021 et 2022
- Rapports financiers (Budget prévu et dépenses du projet par an) ;
- Dépenses du projet par donateur et par activité au 15 octobre 2022 ;
- Newletters du projet et brochures / project notes ;
- Liste des CLS mis en place par année
- Rapports sur quelques actions mises en œuvre par les CLS
- Note sur la réponse du projet face à la crise du COVID
- Résultats de l'enquête nationale sur la sécurité (PNUD/ Elka Consulting, 2017)
- Résultats des deux enquêtes nationales sur la perception des citoyens vis-à-vis de la sécurité, des libertés et de la gouvernance locale (INS 2017 / 2021)
- Données complémentaires (par région) à l'enquête nationale INS 2021 sur la violence et la perception des forces de sécurité (Source : INS)
- Résultats de l'enquête sur la l'état de la cohésion sociale à Médenine (PNUD / Projet Tarabot)
- Document du projet conjoint PNUD / ONU Femmes pour la lutte contre la VFF
- Décret ° 2016-626 du 25 mai 2016, portant création du Conseil des pairs pour l'égalité des chances entre femme et homme ;