





**---------------**

**Evaluation finale du Projet Appui à l’Amélioration de la Gouvernance des Services de Police financé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) « MPTF Gateway :ID 0113599 PBF-IRF 289 » en Guinée.**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**Pays de l’intervention d’évaluation : Guinée**

**Organisation initiant l’évaluation : PNUD/Bureau Pays en Guinée**

**Evaluateur : Cheikh FAYE, Consultant International :** [**chfaye.chfaye@gmail.com**](mailto:chfaye.chfaye@gmail.com)

**Calendrier de l’évaluation : 11 Janvier – 12 Mars 2021**

**Date du Rapport : 12 Mars 2021**

**REMERCIEMENTS**

La mission d’évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays en Guinée, le Secrétariat Technique du PBF à Conakry, l’ONU-Habitat à travers son Bureau Pays à Conakry ; la partie nationale à travers les institutions parties au projet, l’Assemblée Nationale et le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile et ses Services de Police, et les organisations de la société civile, partenaires du projet. Que tous en soient remerciés ici !

**Sommaire**

[Acronymes 4](#_Toc66726052)

[Résumé exécutif 5](#_Toc66726053)

[1. Description du Programme 5](#_Toc66726054)

[2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation 5](#_Toc66726055)

[3. Méthodologie 5](#_Toc66726056)

[4. Déductions, Conclusions et Recommandations 6](#_Toc66726057)

[4.1. Déductions 6](#_Toc66726058)

[4.2. Conclusions 8](#_Toc66726059)

[4.3. Enseignements tirés 9](#_Toc66726060)

[4.4. Recommandations 9](#_Toc66726061)

[Introduction 11](#_Toc66726062)

[1. But et portée de l’évaluation 11](#_Toc66726063)

[2. Destinataires et utilité de l’évaluation 11](#_Toc66726064)

[3. Identification succincte du programme évalué 11](#_Toc66726065)

[4. Structure du rapport d’évaluation 11](#_Toc66726066)

[5. Enchaînements du rapport 12](#_Toc66726067)

[6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport 13](#_Toc66726068)

[Description du Projet 13](#_Toc66726069)

[1. Caractéristiques stratégiques du Projet 13](#_Toc66726070)

[2. Cadre de Résultats, Hypothèses 13](#_Toc66726071)

[3. Bénéficiaires directs et indirects du projet 15](#_Toc66726072)

[4. Liens du projet avec les priorités nationales 15](#_Toc66726073)

[5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD 16](#_Toc66726074)

[6. Phase du projet en cours et changements éventuels y intervenus 16](#_Toc66726075)

[7. Partenariats au service du projet 17](#_Toc66726076)

[8. Portée de l’Intervention 17](#_Toc66726077)

[9. Ressources totales 17](#_Toc66726078)

[10. Facteurs contextuels d’influence sur le projet 17](#_Toc66726079)

[11. Faiblesses de conception 18](#_Toc66726080)

[12. Contraintes d’exécution 18](#_Toc66726081)

[Etendue et Objectifs de l’Evaluation 18](#_Toc66726082)

[1. Etendue de l’évaluation 18](#_Toc66726083)

[2. Objectifs de l’évaluation 19](#_Toc66726084)

[3. Critères d’évaluation 19](#_Toc66726085)

[4. Questions relatives à l’évaluation 20](#_Toc66726086)

[Efficience 20](#_Toc66726087)

[Durabilité 20](#_Toc66726088)

[Impact 20](#_Toc66726089)

[Stratégies de partenariat 20](#_Toc66726090)

[Dimensions transversales 20](#_Toc66726091)

[Approche et Méthodes d’évaluation 20](#_Toc66726092)

[1. Sources de données 20](#_Toc66726093)

[2. Echantillon et cadre d’échantillonnage 21](#_Toc66726094)

[3. Procédures et instruments de collecte de données 21](#_Toc66726095)

[4. Normes de performance 21](#_Toc66726096)

[5. Participation des parties prenantes 22](#_Toc66726097)

[6. Considérations éthiques 22](#_Toc66726098)

[7. Informations relatives à l’historique sur l’évaluateur 22](#_Toc66726099)

[8. Principales limitations de la méthodologie 22](#_Toc66726100)

[Analyse des données 23](#_Toc66726101)

[Déductions et Conclusions 25](#_Toc66726102)

[1. Déductions 25](#_Toc66726103)

[1.1. Pertinence 25](#_Toc66726104)

[1.2. Cohérence 27](#_Toc66726105)

[1.3. Efficacité 28](#_Toc66726106)

[1.4. Efficience 33](#_Toc66726107)

[1.5. Durabilité 35](#_Toc66726108)

[1.6. Impact 36](#_Toc66726109)

[1.7. Stratégie de partenariat 37](#_Toc66726110)

[1.8. Dimensions transversales 38](#_Toc66726111)

[2. Conclusions 39](#_Toc66726112)

[2.1. Pertinence 39](#_Toc66726113)

[2.2. Cohérence 39](#_Toc66726114)

[2.3. Efficacité 39](#_Toc66726115)

[2.4. Efficience 40](#_Toc66726116)

[2.5. Impacts 40](#_Toc66726117)

[2.6. Durabilité 40](#_Toc66726118)

[2.7. Dimensions transversales 41](#_Toc66726119)

[Enseignements tirés 41](#_Toc66726120)

[Recommandations 42](#_Toc66726121)

[Annexes 43](#_Toc66726122)

[1. Audit-trail ; traitement par l’évaluateur des commentaires des parties sur le Rapport 44](#_Toc66726123)

[2. Termes de Référence de la mission 52](#_Toc66726124)

[3. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie 58](#_Toc66726125)

[3.1. Matrice d’évaluation 58](#_Toc66726126)

[2.2. Guide d’entretien 69](#_Toc66726127)

[2.3. Outil d’analyse des données budgétaires 70](#_Toc66726128)

[3. Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités 71](#_Toc66726129)

[4. Liste des documents consultés 73](#_Toc66726130)

[5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet 74](#_Toc66726131)

[6. Tableaux de résumé des déductions 76](#_Toc66726132)

[7. Tableau d’exécution budgétaire de clôture du projet - 31 Décembre 2020 79](#_Toc66726133)

[8. Biographie succincte de l’évaluateur 80](#_Toc66726134)

[9. Code de conduite signé par l’Evaluateur 81](#_Toc66726135)

# Acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| CAD | : Comité d’Aide au développement |
| CONAG-DCF | : Coalition Nationale de Guinée pour le Droit et la Citoyenneté des Femmes |
| COVID 19 | : Maladie à Coronavirus 19 |
| CTSP | : Comité Technique Sectoriel Police |
| FDS | : Forces de Défense et de Sécurité |
| IGSS | : Inspection Générale des Services de Sécurité |
| M&E | : Suivi-Evaluation |
| MSPC | : Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile |
| NA | : Non Disponible |
| OCDE | : Organisation de Coopération pour le Développement Economique |
| ODD | : Objectif de Développement Durable |
| ONU | : Organisation des Nations Unies |
| ONU-HABITAT | : Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains |
| OPROGEM | : Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs |
| OSC | : Organisations de la Société Civile |
| PBF | : Fonds pour la Consolidation de la Paix |
| PLD | : Plans Locaux de Développement |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRODOC | : Document de Programmation |
| PTF | : Partenaires Techniques et Financiers |
| RSS | : Réforme Secteur Sécurité |
| SNAP | : Stratégie Nationale d’Actions Prioritaires |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| TdC | : Théorie du Changement |
| UE | : Union Européenne |
| UNDAF | : Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| USD | : Dollar des Etats Unies d’Amérique |
| VBG | : Violence Basée sur le Genre |
| WANEP | : Réseau Ouest Africain pour la Consolidation de la Paix |

# Résumé exécutif

## **Description du Programme**

i. L’intervention objet de cette évaluation est le Projet d’Appui à la Gouvernance des Services de Police en Guinée (PBF/IRF-289). Il avait deux résultats stratégiques : (i) la redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe ; et (ii) les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. Il s’étendait sur une période initiale de 18 mois allant de Décembre 2018 à Juin 2020, augmentée d’une extension sans coût de 4 mois qui en avait porté la clôture à fin Octobre 2020. Le projet couvrait l’ensemble du pays. Il était construit sur un budget d'un million deux cent mille dollar américain (1,200,000 USD), entièrement mobilisé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF), avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme agence récipiendaire.

## **But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation**

ii. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence des parties au projet : le PNUD en tant qu’agence récipiendaire, le PBF en tant que bailleur de fonds, l’ONU-Habitat en tant que partenaire technique, les parties prenantes nationales, notamment le Ministère de la Sécurité et la Protection Civile (MSPC) et le Parlement, la société civile et les usagers des services de sécurité. Elle a pour but de leur fournir les informations nécessaires pour apprécier les résultats du projet, tirer des enseignements et capitaliser sur ses acquis et ses défis. Elle couvre les deux résultats stratégiques du projet, examine aussi les dimensions transversales que sont le renforcement des capacités nationales, les droits humains et le genre, et est basée sur les critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité.

iii. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l’évaluation sont :

* Identifier les résultats obtenus
* Identifier les résultats liés à la dimension genre abordé
* Mettre en évidence les leçons apprises
* Identifier les contraintes qui ont entravé la mise en œuvre du projet
* Formuler des recommandations concrètes allant dans le cadre de la poursuite de l’amélioration de la gouvernance des services de police

## **Méthodologie**

iv. L’évaluation est articulée autour d’une *double démarche de collecte de données d’une part, d’analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d’autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à des expériences similaires. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l’évaluation*, et *données primaires issues d’entretiens.* La collecte de données permet de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du projet. Les données secondaires disponibles et utiles sont extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai imparti à la mission de terrain, des exigences logistiques en contexte de COVID 19 de surcroît, les entretiens ont été limités à Conakry, la capitale. Ce choix a été fait entre les parties prenantes à l’évaluation, après examen et confrontation des valeurs ajoutées potentielles et des servitudes logistiques et sécuritaires liées à un déplacement en région dans un tel contexte. *La triangulation est le protocole transversal* de la méthodologie. Elle est un principe de confrontation des outils, des sources et des perspectives, pour que l’évaluation ne dépende pas exclusivement d’un type et ne soit pas fragilisée par ses limites. *L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, et l’établissement des performances du projet autour des critères d’évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales. Les conclusions, enseignements et recommandations sont conçus pour accompagner des prises de décisions techniques et/ou stratégiques.

## **Déductions, Conclusions et Recommandations**

### **Déductions**

v. ***Pertinence*** : Le projet était ancré dans les stratégies nationales de réforme et de développement de la sécurité. Ciblant la gouvernance policière, il intervenait à la suite de trois générations de projets RSS, et les complétait en mettant l’accent sur la police dont l’évaluation de la RSS III avait conclu qu’elle était le sous-secteur le moins impacté jusqu’ici[[1]](#footnote-2). Le projet était également ancré dans le domaine prioritaire 1.1 du PBF : "Réforme du secteur de la sécurité" ; dans l’Effet UNDAF centré entre autres sur *"…l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme*." ; dans l’Axe prioritaire sur la *Gouvernance et la consolidation de la paix* du programme pays du PNUD ; et dans l’Objectif de Développement Durable (ODD) N°16 ("*Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes … donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux*") tout en contribuant, d’une certaine manière, aussi bien, aux ODD 11 (Créer des villes et des établissements humaines plus sûrs, résilients, durables) et 17 (*Partenariat pour l'atteinte des ODD*). Enfin, le projet était en phase avec le Programme ONU-Habitat-Guinée pour le Développement urbain et l'assainissement - Villes Durables, qui vise à renforcer la gouvernance urbaine et qui inclut naturellement les questions de sécurité.

vi. ***Cohérence*** : Le projet avait trois grappes d’interventions au profit de ses bénéficiaires institutionnels, et des usagers des services de police in fine. Elles se tenaient avec un niveau de cohérence élevé, synonyme de valeur ajoutée. A un premier niveau, les études thématiques sur la sécurité, en milieu urbain notamment, et les consultations publiques mettant en interface les communautés, les représentants de la police, les autorités locales et les organisations de la société civile en tant que médiatrices, aidaient à comprendre les problématiques sécuritaires et les perceptions de la police sur le terrain. Puis, le projet s’appuyait sur cette base pour développer ses stratégies d’appui proprement dit : le développement de capacités en direction de fonctions clés dans la gouvernance du secteur, à savoir les contrôles interne et externe, l’observation de la sécurité urbaine, la prise en charge des violences basées sur le genre, et l’assistance à la prévention et gestion de crises et catastrophes. L’appui spécifique à la prévention de la maladie à coronavirus, bien qu’étant une adaptation au contexte nouveau créé par cette pandémie, entrait aussi dans cette cohérence globale en aidant à minorer l’incidence de la maladie dans le secteur, une prévalence importante pouvant entraver le déroulement des activités du projet. A l’externe, comme indiqué dans le paragraphe précédent, le projet était cohérent car il venait équilibrer la réforme nationale du secteur de la sécurité en mettant le curseur sur la police, le compartiment jusque-là le moins impacté.

vii. ***Efficacité*** : Quelque 500 fonctionnaires de sécurité et de protection civile, dont 400 agents de la police de la circulation routière, ont été formés aux compétences de leurs métiers respectifs, dans la connaissance de leurs textes de référence, et le respect des droits de l’homme, ainsi que la considération du genre. Quinze (15) membres de l’Assemblée nationale, parlementaires et staffs techniques, ont aussi bénéficié de formations sur le contrôle externe des Forces de Défense et de Sécurité (FDS). Le projet a favorisé l’opérationnalité des services de police, en les dotant d’équipements de mobilité et de communication, ainsi que de matériels de bureau. Il a appuyé la révision de la loi sur le statut de l’Inspection Générale, et doté le secteur de deux outils de gestion importants : un Observatoire de la Sécurité Urbaine, et un Mécanisme de remontée de plaintes. Les effets de ces produits livrés par le projet sont exposés plus bas dans la section dédiée aux impacts.

viii. ***Efficience*** : L’utilisation des ressources du projet a bénéficié des hauts standards de gestion du PNUD, lui garantissant la transparence et les sûretés fiduciaires nécessaires à des acquisitions coût-efficaces. Le cadre de gestion lui-même, basé sur des profils nationaux et supportés en partie par le Bureau, a permis d’exécuter le budget à hauteur de 98%[[2]](#footnote-3) tout minorant les coûts d’intermédiation contenus à 6% des dépenses, ce qui a favorisé l’acheminement d’un maximum de ressources vers les bénéficiaires.

ix. ***Impacts*** : Globalement, selon les résultats de l’Enquête de perception finale, la confiance de la population dans le service de police est passée à 49%, contre 40% selon l’Enquête initiale, soit une amélioration de 9 points de pourcentage, qui représentent eux-mêmes 60% de la cible qui était établie à +15 points. De manière spécifique, avec les contrôles, surtout inopinés sur les positions des unités de police routière, mais aussi les formations reçues par les agents, un assainissement des comportements avait commencé à se produire à ce niveau. Le phénomène des retraités qui remettaient la tenue et faisaient du racket aux automobilistes, était aussi en train de refluer. L’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs (OPROGEM) rapporte (Entretien avec l’évaluateur, Janvier 2021) de son côté une meilleure prise en charge de cas de violence basée sur le genre (VBG) à laquelle a contribué le projet par la formation des Officiers de police judicaire et la sensibilisation de communautés : en 2020, quelque 1035 cas ont pu être déférés sur 1662 reçus, soit un taux de déferrement de 62%. Bien que n’ayant pas de séries statistiques longues pour soutenir une analyse historique, l’Office indique que les rejets de dossiers et autres classements sans suite pour procès-verbaux non conformes ont significativement diminué suite la formation des officiers de police judiciaire. Bien que ces outils de pilotage soient entrés en fonctionnement vers la fin du projet, les extrants du Mécanisme de remontée de données et de l’Observatoire, ont, selon l’IGSS et le Bureau Stratégie et Développement, commencé à influencer le déploiement de forces de maintien d’ordre et de régulation de la circulation. Enfin, les appuis financiers à la lutte contre la maladie à coronavirus ont contribué, à côté d’autres interventions sans doute plus significatives, à contenir la propagation de l’épidémie dans les forces de défense et de sécurité, où le taux de prévalence est resté à 0,9% lorsqu’il atteignait 1,3% dans la population générale.

x. ***Durabilité*** : La durabilité des acquis clés du projet est clairement menacée par le manque de ressources institutionnelles au niveau des structures bénéficiaires. Les missions de contrôle de l’IGSS qui sont pratiquement suspendues, l’Observatoire et le Mécanisme de remontée qui fonctionnent difficilement et avec des moyens de fortune constitués à titre personnel par des chefs de services, sont particulièrement visés par ce constat. L’OPROGEM et le Service de Santé aux Armées, en revanche, devraient continuer à bonifier les fruits des appuis du projet, car ils sont insérés dans d’autres cadres de coopération leur permettant de trouver des solutions relais.

xi. ***Dimensions transversales*** : En 2020, près d’un millier de cas de violences basées sur le genre ont été remontés à l’OPROGEM et mieux pris en charge par ses officiers de police judiciaire formés par le projet. La présence des femmes dans les cadres de gestion institués par le projet se révèle, en revanche, plus modeste (14% d’effectifs féminins dans les équipes d’animation de l’Observatoire et du Mécanisme de remontée) ; elle est, au demeurant, à l’image de leur faible représentation dans le secteur de la sécurité. Cela dit, le genre et les droits humains ont été systématiquement intégrés dans les corpus de formation et de sensibilisation. La problématique des droits est par ailleurs une dimension des résultats ci-dessus de lutte contre les VBG (accès des victimes au service de justice en tant que droit). Enfin, le renforcement des capacités nationales aura été la dorsale du projet, à travers les formations, les équipements, la révision d’un cadre juridique et la création de nouveaux outils de pilotage, toutes ces composantes visant le réarmement institutionnel, technique et matériel du secteur pour un meilleur rendu de service de police et l’amélioration de l’image des forces de sécurité dans l’opinion des usagers.

### **Conclusions**

xii. ***Conclusion #1-Pertinence*** : Le projet était pertinent de par son ancrage dans les priorités nationales de la Guinée et de ses partenaires au développement, le PBF, le PNUD et l’ONU-Habitat, notamment. Il contribuait à rééquilibrer la stratégie RSS en mettant davantage le curseur sur les forces de sécurité, qui étaient encore les moins touchées dans la réforme.

xiii. ***Conclusion #2 - Cohérence*** : Les contenus et stratégies opérationnelles du projet étaient globalement cohérents, entre eux et en rapport avec l’environnement, et la théorie du changement globalement robuste malgré une limite rédactionnelle pouvant prêter à confusion.

xivi. ***Conclusion #3 - Efficacité*** : Le projet a aidé le secteur à se doter de capacités qui, effectivement mises en œuvre, devraient contribuer à améliorer le service de police et in fine l’image des forces de sécurité auprès des usagers (voir conclusion #6 pour les effets qui commencent à en résulter).

xv. ***Conclusion #4 - Efficacité*** : Il faut cependant noter que la mise en œuvre du projet a pu être ralentie par les pesanteurs du contexte marqué par des tensions sociopolitiques exacerbées et des enjeux sécuritaires aigus dans l’amont et l’aval des échéances électorales de la période, situation justifiant une extension sans coût et constituant un facteur de décalage des effets du projet sur le rendu de service aux usagers et l’image de la police dans l’opinion.

xvi. ***Conclusion #5 - Efficience*** : Le projet a mis ses moyens au service de ses résultats attendus dans un souci de rationalisation des emplois, en veillant notamment qu’un maximum de ressources arrive aux emplois stratégiques et opérationnels.

xvii. ***Conclusion #6 - Impact*** : Globalement, selon les résultats de l’Enquête de perception finale, la confiance de la population dans le service de police est passée à 49%, contre 40% selon l’Enquête initiale, soit une amélioration de 9 points de pourcentage, qui représentent eux-mêmes 60% de la cible qui était établie à +15 points. Sur le plan empirique, sans pouvoir donc le fonder sur des données précises, les services du MSPC ont fait connaître que les produits délivrés par le projet avaient commencé à induire des changements dans le secteur (voir ix ci-dessus).

xviii. ***Conclusion #7 - Durabilité*** : Si les acquis de formations devraient raisonnablement survivre, la poursuite des fonctionnalités et autres dynamiques de bonne gouvernance enclenchées par le projet est clairement hypothéquée par l’absence de ressources institutionnelles susceptibles de prendre le relais des financements du bailleur.

xix. ***Conclusion #8 – Dimensions transversales*** : Le projet a bien été un cadre de prise en charge des questions transversales que sont le genre, les droits humains et le renforcement des capacités nationales.

### **Enseignements tirés**

xx. La stratégie de sortie est restée un défi majeur pour le projet. Alors qu’il a mis en place des outils de pilotage potentiellement à grande valeur ajoutée, la poursuite de leur fonctionnement se heurte au problème de l’absence de capacités budgétaires relais. Au moment de l’évaluation, les contrôles routiniers et inopinés sur les postes de régulation de la circulation routière avaient déjà été suspendus, pour raison de manque de ressources selon les responsables de l’IGSS rencontrés. Le Mécanisme de remontée d’informations sécuritaires géolocalisées doté d’équipements de mobilité (motocyclettes) et de supports de collecte numérique (tablettes), n’a pas de ressources institutionnelles et fonctionne à minima, avec des moyens de fortune épisodiquement constitués par le chef de service sur une base strictement personnelle. La situation de l’Observatoire est à peine différente. Se pose donc, une fois de plus le problème du financement à long terme du fonctionnement des investissements de projet dans les structures nationales.

xxi. La réflexion sur ce problème difficile et récurrent devrait être une partie intégrante de la formulation des projets, et ne négliger aucune piste pour lui apporter ne serait-ce que des solutions transitoires. Dans le cas des missions de contrôle des agents de la routière, par exemple, n’était-il pas judicieux, pendant la formulation même du projet et à titre de condition d’entrée, de demander à l’IGSS de faire des scénarios de sortie garantissant qu’elle constituerait un minimum de ressources rognées sur son budget courant ou obtenu d’autres partenaires, pour être en capacité de poursuivre ces missions, même à minima ? Il est aussi raisonnable de penser que le projet lui-même devait se donner des objectifs spécifiques, assortis d’indicateurs mesurables, en matière d’effets catalytiques et de synergies avec d’autres acteurs du secteur capables, à sa clôture, de le relayer auprès du bénéficiaire, qu’il s’agisse de l’Etat et de ses démembrements ou d’autres partenaires techniques et financiers. Dans le cas d’espèce, il était possible de travailler à des passerelles avec le programme de l’UE qui appuie aussi le secteur, avec des moyens sans doute plus importants et sur un cycle plus étendu que les 18 mois des fonds PBF.

xxii. Les solutions au problème peuvent aussi se trouver, partiellement au moins, dans certains arbitrages techniques de mise en œuvre. S’agissant par exemple des formations, l’approche a été de les confier systématiquement à des pools de formateurs flottants composés d’éléments d’encadrement des services bénéficiaires. Ce modèle montre la limite de ne pouvoir fonctionner qu’avec des projets et des ressources ad hoc. Pourquoi donc n’a-t-il pas été retenu d’ancrer toutes les formations à l’Ecole Nationale de Police, qui allait enrichir ses curricula et en faire bénéficier, de manière systématique, tout nouvel agent recruté ? Ce questionnement n’ignore pas les effets d’aubaine qui grèvent les projets, et amènent les différents groupes d’acteurs à se positionner dans l’optique de leurs avantages respectifs, parfois au détriment des exigences de viabilité. Mais l’intelligence d’un projet, c’est aussi, dans sa formulation, de savoir arbitrer entre ces positionnements pour construire les meilleures utilités stratégiques collectives.

### **Recommandations**

xxiii. ***Recommandation #1*** **: *Pérenniser les outils de gouvernance mis en place en octroyant aux Services hôtes les moyens budgétaires de les faire fonctionner.*** Cette recommandation s’adresse à l’Etat de Guinée, et au PNUD qui devra le sensibiliser dans ce sens, et, dans la mesure du possible, l’accompagner sur une période en maintenant un certain appui aux structures chargées de l’Observatoire et du Mécanisme. Le constat qui la justifie est que lesdits outils sont menacés d’arrêt de fonctionnement suite à la clôture du projet (Conclusion #6). Elle est mise en œuvre comme suit : Pour l’Etat : (i) Déterminer un budget minimum d’opération pour chaque outil ; (ii) Créer et doter une ligne de même montant dans le budget du département ; Pour le PNUD et à titre transitoire : à défaut d’une nouvelle phase de projet dédiée à la consolidation, trouver sur des projets en cours des ressources pour continuer à soutenir les contrôles des FDS et le fonctionnement de l’Observatoire et du Mécanisme.

xxiv. ***Recommandation #2*** **: *Pour tout nouveau projet, faire de la construction ex ante d’une stratégie de sortie une composante majeure de la formulation, actée dans son document de projet et assortie d’indicateurs de performance mesurables.*** Cette recommandation s’adresse au PNUD, au PBF, au SNU en général, ainsi qu’à la partie nationale. Le constat qui la justifie est que dans ce projet comme dans tant d’autres la sortie n’est jamais bien sécurisée et expose les résultats à ne pas survivre au projet (Conclusion #6). Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Définir précisément les jalons à poser pour assurer une continuité des stratégies impulsées par le projet ; (ii) Identifier précisément qui doit poser chaque jalon ; (iii) Déterminer des indicateurs de réalisation de ces jalons et les inclure dans la matrice de performance du projet.

xxv. ***Recommandation #3*** **: *Pour tout nouveau projet, l’arbitrage sur l’ancrage des stratégies doit mettre en avant la recherche non seulement d’efficience mais aussi et surtout de pérennité et, une fois de plus, s’inscrire dans une véritable stratégie de sortie.*** Cette recommandation s’adresse au PNUD et à la partie nationale. Le constat qui la justifie est que, pour les stratégies de formation qui ont été une dimension majeure de ce projet, si au lieu de les faire porter par des pools flottants de formateurs issus des services bénéficiaires, elles avaient été ancrées dans le cadre pédagogique de l’Ecole Nationale de Police, elles finiraient par se stabiliser dans les curricula de cette institution et bénéficier à chaque nouvelle recrue sans qu’il y ait besoin d’une intervention ad hoc de type projet. La recommandation est mise en œuvre comme suit : (i) Pour chaque stratégie opérationnelle, évaluer et noter son incidence sur l’après-projet ; (ii) Confronter les différentes options de stratégies qui sont concurrentes et choisir celles qui favorisent une pérennité à moindre coût.

# Introduction

## **But et portée de l’évaluation**

1. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence des paries au Projet d’Appui à la Gouvernance des Services de Police : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF), l’ONU-Habitat, les partenaires nationaux, notamment le Gouvernement et le Parlement, la société civile et les usagers des services de sécurité. Elle pour but de leur fournir les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du projet, tirer des enseignements et capitaliser sur ses acquis et ses défis.

2. En termes de portée, l’évaluation couvre les deux composantes stratégiques du projet, à savoir : (i) La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe ; et (ii) Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police.

3. A côté des axes stratégiques, l’évaluation examine aussi les dimensions transversales, notamment le renforcement des capacités nationales, les droits humains et l’égalité homme-femme. Enfin, l’évaluation a vocation à s’articuler autour des critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, cohérence, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité.

## **Destinataires et utilité de l’évaluation**

4. Les parties prenantes au projet, destinataires de l’évaluation, sont le Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix (ST/PBF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l’ONU-Habitat, l’Etat de Guinée à travers l’Assemblée nationale et le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, la société civile, et, plus globalement, la population guinéenne et les résidents en tant qu’usagers de services de police. Elle peut également être utile aux autres partenaires techniques et financiers du pays actifs dans le domaine de la sécurité. Tous utiliseront les conclusions de cette évaluation pour tirer les enseignements appropriés sur cette expérience et mieux envisager, en cas de besoin, la programmation et la mise en œuvre d’interventions futures similaires.

## **Identification succincte[[3]](#footnote-4) du programme évalué**

5. L’intervention objet de cette évaluation est le Projet d’Appui à l’amélioration la Gouvernance des Services de Police en Guinée (PBF/IRF-289). Il s’étend sur une période initiale de 18 mois allant de Décembre 2018 à Juin 2020, augmentée d’une prolongation sans coût de 4 mois qui en a porté la clôture à fin Octobre 2020. Le projet couvre l’ensemble du pays. Il est construit sur un budget d'un million deux cent mille dollar américain (1,200,000 USD), entièrement mobilisé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix.

## **Structure du rapport d’évaluation**

6. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les instructions du Guide d’évaluation du PNUD, édition Janvier 2019, et les prescriptions des Termes de référence de la mission. Son canevas est comme suit :

* Page de couverture
* Nom de l’intervention d’évaluation
* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
* Pays de l’intervention d’évaluation
* Noms et organisations des évaluateurs
* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
* Remerciements
* Table des matières
* Liste des acronymes et abréviations
* Résumé exécutif
* Introduction
* Description du Projet
* Etendue de l’évaluation et objectifs
* Etendue de l’évaluation
* Objectifs de l’évaluation
* Critères d’évaluation
* Questions relatives à l’évaluation
* Approche et méthodes d'évaluation
* Sources de données
* Echantillon et cadre d’échantillonnage
* Procédures et instruments de collecte de données
* Normes de performance
* Participation de la partie prenante
* Considérations éthiques
* Informations relatives à l’historique sur l’évaluateur
* Principales limitations de la méthodologie
* Analyse des données
* Déductions et conclusions
* Recommandations
* Enseignements tirés
* Annexes du rapport
* Termes de référence pour l’évaluation
* Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
* Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
* Liste des documents analysés
* Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet
* Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
* Biographie succincte de l’évaluateur et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par l’évaluateur

## **Enchaînements du rapport**

7. La structure de rapport est construite sur les exigences de cette évaluation. D’abord, sont déclinés la finalité, la portée, les destinataires et l’utilité de l’exercice. Puis, est décrite le projet qui est évalué. La présentation de la méthodologie vient ensuite informer sur comment l’évaluation est conduite, en mettant aussi bien en exergue les limitations et leur mitigation possible. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les critères d’évaluation. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d’intrants à la production du rapport et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l’évaluation.

## **Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport**

8. A partir de la méthodologie retenue, appliquée notamment à la collecte de données et aux analyses subséquentes, les rendus de l’évaluation permettent d’informer sur les différents seuils de performance du projet, ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s’appuyer sur ces extrants d’évaluation pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre pour un nouveau cycle de programmation, ou d’autres interventions similaires.

# Description du Projet

## **Caractéristiques stratégiques du Projet**

9. Le Projet Appui à l’amélioration la Gouvernance des Services de Police visait la mise en œuvre effective d’outils de gestion et de contrôle destinés à améliorer les prestations de sécurité au profit des populations et l’image de la police dans l’opinion publique. Il mettait l’accent sur l'éradication des signes extérieurs de la corruption, notamment dans la police de la circulation routière. En s'appuyant sur les leçons apprises de projets[[4]](#footnote-5) précédents dans le cadre de la réforme du secteur de la sécurité, le projet abordait aussi les questions de sécurité sous l’angle de 1’urbanisme (selon les principes de prévention de la criminalité par 1'aménagement du milieu), en construisant, à travers des études appropriées, une meilleure compréhension des questions de sécurité dans les quartiers difficiles, sur la voie publique, et en favorisant l’intégration et l'institutionnalisation de diagnostics de sécurité dans les Plans Locaux de Développement (PLD) des communes en cours de mise en place suite aux élections communales de février 2018. La gestion locale des questions de sécurité étant un défi pour ces nouvelles communes, le projet les aidait à se disposer à travailler avec les services de police pour élaborer des plans conjoints d'amélioration de la sécurité routière.

## **Cadre de Résultats, Hypothèses**

10 Le projet était articulé sur deux résultats stratégiques : (i) la redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe ; et (ii) les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. La chaîne des résultats spécifiques, des produits et des indicateurs, telle que présente dans le document de projet, est résumée ci-dessous.

**Résultat I : *La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe.***

* Indicateur i.a : Niveau de confiance de la population dans les services de police ; Base de données: NA. Enquête de perception en cours ; Cible: Amélioration de la confiance de +15 % ; Données désagrégées par sexe et tranches d'âge
* Indicateur i.b : Evolution du nombre de cas de mauvaises pratiques de la part des FDS signalées par les populations ; Base de données:. 2018: NA, la ligne de-base sera élaborée en début de projet ; Cible ; baisse de 30 %
* Indicateur i.c: niveau de transparence et redevabilité perçu par les populations ; Base de données : NA Enquête de perception en cours ; Cible : Amélioration .de la confiance de 15 % /Données désagrégées par sexe et tranche d’âge
* **Produit 1.1**. : Le cadre légal révisé et la formation des membres des Inspections assurée pour réaliser des missions de contrôle efficaces sur l'application des lois et le comportement des agents
* Indicateur 1.1.1. : Nombre de missions de contrôle et de spot-check sur la police routière ; Référence : 0 missions de contrôle en province &0 spot-check sur la police routière ; Cible : 4 missions de contrôle en province (+2) & 24 spot-check sur la police routière (12 financées par le projet et 12 sur les fonds de l'IGSS
* Indicateur 1.1.2. : Nombre d’acteurs formés qui maîtrisent les outils de contrôle ; Référence : NA à déterminer en début de projet ; Cible : 90% des agents d’inspection formés et 90% d’entre eux maîtrisent le contrôle (30 inspecteurs dont 4 femmes)
* Indicateur 1.1.3. : Nombre de préfectures touchées par le contrôle ; Référence : 15 ; Cible 17
* **Produit 1.2**. : Un mécanisme de recueil de plaintes et avis des populations est mis en place par l’Inspection Générale des Services de Sécurité
* Indicateur 1.2.1. : Existence d’un système de remontée de données ; Référence : 0 ; Cible : 1
* Indicateur 1.2.2. : Nombre de plaintes/rapports traités par l’IGSS/ONG par le le mécanisme de remontée de données ; Référence : NA ; Cible : 80% des dossiers déposés
* Indicateur 1.2.3. : Nombre d’ONG formées sur le mécanisme de remontée de données et l’utilisant ; Référence : 0 ; Cible : 10 ONG formées et 8 l’utilisant
* **Produit1.3.** : Des missions de contrôle parlementaire sont réalisées sur l’application de la loi sur le maintien de l’ordre public et les ressources budgétaires
* Indicateur 1.3.1. : Nombre de missions de contrôle parlementaire ; Référence : 2 ; Cible 4
* Indicateur 1.3.2. : Nombre de députés formés sur le guide de contrôle parlementaire des FDS ; Référence : 0 ; Cible : 25

**Résultat II : *Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police.***

* Indicateur de résultat ii.a. : Evolution de la perception de l’offre de service de police par les populations ; Référence : NA ; Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière)
* Indicateur de résultat ii.b. : Evolution de la perception de l’image de la police par la population ; Référence ; NA ; Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière)
* **Produit 2.1.** : Les capacités des cadres du MSPC sont renforcées pour la mise en œuvre efficace de la politique et de la stratégie de lutte contre l’insécurité
* Indicateur 2.1.1. : Disponibilité du plan de vulgarisation de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l’insécurité ; Référence : XX ; Cible : 1
* Indicateur 2.1.2. : Nombre de séance de sensibilisation/vulgarisation vers les policiers sur les textes clés de la réforme ; Référence : 0 ; Cible : 5 (bénéficiaires :
* Indicateur 2.1.3. : Disponibilité des études sur l’intégration des PLS dans les PDL et sur les phénomènes de violence dans les quartiers difficiles de Conakry ; Référence : NA ; Cible : 2 Etudes.
* Indicateur 2.1.4. : Nombre d’ateliers de réflexions sur l’intégration des PLS dans les PDL et l’étude de la dimension urbaine dans la sécurité (présentation des études et réflexions stratégiques) ; Référence : 0 : Cible : 6.
* **Produit 2.2.** : L’amélioration des prestations et du comportement des agents de terrain de la police de circulation routière contribue à la restauration de la confiance avec le public.
* Indicateur 2.2.1. : Perception de la qualité technique de la prestation des agents de la routière ; Référence : NA ; Cible : Amélioration de +20%
* Indicateur 2.2.2. : Nombre d’agents de la police routière formés : Référence : 25 formateurs formés en 2018 ; Cible : 500 agents de terrain formés (données désagrégées)
* **Produit 2.3.** : Les capacités des cellules Genre dans les zones minières et en moyenne Guinées sont renforcées pour lutter contre les VBG
* Indicateur 2.3.1. : Nombre de plaintes faisant l’objet d’un suivi et d’un rapport ; Référence : NA à déterminer en début de projet ; Cible : 100%.
* Indicateur 2.3.2. : Diminution du nombre d cas de retrait de plaintes de VBG ; Référence NA (à préciser en début de projet) ; Cible : Réduction de 30%.
* Indicateur 2.3.3. :

11. **Hypothèses et enchaînements de la théorie du changement** : Les hypothèses de travail du projet étaient que "***si*** les services de police amélioraient la confiance des populations en restaurant leur image par un comportement plus professionnel et une meilleure qualité du service ; ***et si*** les capacités des services d'inspection interne, du parlement et de la société civile étaient renforcées pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des services de sécurité et la qualité du service offert aux populations ; ***alors*** les résultats conjugués des contrôles internes et externes constitueraient un mécanisme-pérenne de monitoring permanent du professionnalisme, de l'efficacité des services de sécurité et du niveau d'application des lois permettant ainsi d'assurer la pérennité des acquis de la RSS ; ***et*** la police jouirait de la confiance des populations de mieux assurer ses missions de sécurisation des personnes et des biens, contribuant ainsi à la paix et à la tranquillité nécessaires à la consolidation de la démocratie et au développement du pays."

## **Bénéficiaires directs et indirects du projet**

12. Le pays tout entier et ses résidents sont les bénéficiaires finaux du projet. L’amélioration des services de polices dont tous sont usagers contribue à la paix sociale et favorise les dynamiques de développement en général. Les bénéficiaires directs sont les services nationaux impliqués dans la gouvernance des services de police, qu’il s’agisse d’entités internes au Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile comme l’Inspection, ou d’entités externes de contrôle et de supervision comme l’Assemblée nationale à travers la Commission de la Défense et de la Sécurité. Enfin, la société civile et la communauté des partenaires qui appuient la réforme de la sécurité en Guinée peuvent également tirer profit des enseignements issus de sa mise en œuvre pour mieux informer leurs interventions dans ce domaine.

## **Liens du projet avec les priorités nationales**

13. La faible capacité institutionnelle des organismes publics de tutelle, leur difficulté à même fonctionner normalement du fait d’un manque de moyens aigu, constituent une pesanteur majeure pour le secteur de la sécurité, pour la police nationale en particulier. La capacité à diffuser et faire respecter leurs règles internes et la discipline, et à faire cesser les mauvaises pratiques par les agents sur le terrain, à collaborer avec des services publics dont les actions influencent la performance de la police, sont des enjeux importants qui méritent de cristalliser encore les efforts de l’Etat et de ses partenaires.

14. En réponse à cette situation, le projet Appui à l'amélioration de la gouvernance des services de police était construit sur l'idée que pour bénéficier des dividendes de RSS, la police doit appliquer avec rigueur et professionnalisme les nouveaux textes de lois, règlements et directives qui garantissent désormais les droits et libertés des citoyens, à quoi est nécessaire l’émergence d’un cadre de gestion et de moyens de pression fonctionnels et efficaces. Le contrôle et la sanction qui en découle sont des outils de stimulation des bonnes pratiques et des comportements appropriés. Le monitoring des actions de la police, tant par les services d'inspection et le Parlement que par la société civile, permettent d’analyser et de documenter jusque sur le terrain les résultats des unités de police et les comportements des individus qui les composent, pour recommander aux instances appropriées des mesures à prendre.

15. Le projet était d’autant plus ancré dans son contexte et ses besoins qu’il capitalisait sur diverses interventions antérieures dans la même problématique, qui lui laissaient des leçons apprises et désignaient des niches spécifiques où les enjeux sont restés brûlants : Projet Police de proximité ; Projet d’Autonomisation, réinsertion sociale et renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence ; Projet Diagnostics/Plans locaux de sécurité dans les préfectures de la zone du Bec de perroquet ; Analyse des déterminants urbanistiques de l'insécurité à Conakry ; notamment.

## **Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD**

16. Le projet était ancré dans le domaine prioritaire 1.1 du PBF : "Réforme du secteur de la sécurité", et dans l’Effet ci-après de l’UNDAF : "*D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme*." En ce qui concerne spécifiquement le cadre de programmation du PNUD, le projet était ancré dans l’Axe prioritaire du CPD, intitulé : "*Gouvernance et consolidation de la paix*". Il devait contribuer à titre principal à l’Objectif de Développement Durable (ODD) N°16 : "*Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux*", tout en ayant une certaine résonnance, aussi, sur les ODD 11 (*Créer des villes et des établissements humaines plus sûrs, résilients, durables*) en accord avec le Programma ONU-Habitat en Guinée, et 17 (*Partenariat pour l'atteinte des ODD*).

## **Phase du projet en cours et changements éventuels y intervenus**

17. Le projet a fait l’objet d’une programmation initiale de dix-huit (18) mois allant de Décembre 2018 à Juin 2020 et d’une prolongation de cycle jusqu’à Octobre 2020, compte tenu d’un contexte sociopolitique parfois tendu et qui n’a pas toujours facilité la mise en œuvre diligente des activités prévues. Cette extension était sans coût additionnel, et ne s’est pas davantage traduite par des modifications formelles du cadre des résultats et des ressources du projet. Seule une révision budgétaire a été nécessaire pour l’accompagner. Cette péripétie n’a pas de résonnance particulière sur l’évaluation du projet, autrement que d’abonder les clés pour comprendre le timing des résultats identifiés.

## **Partenariats au service du projet**

18. Le projet était un partenariat entre l’Etat de Guinée, à travers le Parlement et le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, et le Système des Nations Unies en Guinée à travers le PBF et le PNUD, ainsi que l’ONU-Habitat dans une moindre mesure. Des organisations de la société civile intervenaient comme partenaires d’exécution : le Collectif le Balai Citoyen en Guinée, la Coalition Nationale de Guinée pour le Droit et la Citoyenneté des Femmes (CONAG-DCF) », et West Africa Network for Peacebuilding Guinée (WANEP-GUINEE).

19. L’Etat et ses démembrements étaient les bénéficiaires institutionnels du projet et étaient parties à sa gouvernance stratégique et technique en siégeant aux instances de direction. Le PBF était le bailleur de fonds. Le PNUD était l’agence récipiendaire des concours du PBF et responsable de l’exécution du projet. L’ONU-Habitat apportait une assistance technique au volet connaissance et gestion de la dimension urbaine de la sécurité. Le PNUD et le Secrétariat Technique du PBF dans le pays étaient, au côté de l’Etat, les autres parties à la gouvernance stratégique et technique du projet, assurée dans le cadre de Comités de pilotage et technique dédiés. Enfin les organisations de la société civile intervenaient comme partenaires d’exécution, chargés de la mise en œuvre de certaines activités sur le terrain, en rapport avec les collectivités locales et les communautés à la base.

## **Portée de l’Intervention**

20. **C*omposantes de l’intervention et population cible potentielle*** : Le projet était structuré autour de deux Résultats stratégiques qui étaient ses composantes : (i) La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe ; et (ii) Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. La cible finale du projet était la population guinéenne dans son ensemble mais aussi tous autres résidents, tous tirant avantage de l’amélioration des performances de la police nationale et du traitement des questions de sécurité.

21. ***En termes d’envergure***, le projet ciblait les huit (08) régions administratives qui constituent le pays. Les appuis stratégiques rejaillissaient naturellement sur l’ensemble du pays, tandis que les activités opérationnelles ciblaient également les différentes parties du territoire. Aussi, d’un point de vue démographique, les cibles du projet coïncidaient avec l’ensemble de la population nationale, soit 12,4 millions[[5]](#footnote-6) d’habitants, augmentée au encore une fois des autres résidents, tous étant des usagers susceptibles de bénéficier des dividendes sécuritaires. La superficie couverte était également celle du pays : 245 847 km2. L’envergure financière correspondait à celle du budget détaillé dans la section suivante.

## **Ressources totales**

22. Le Projet d'Appui à l’amélioration de la Gouvernance des Services de Police en Guinée était doté d’un budget prévisionnel d'un montant de Un million deux cent mille dollar américain (1,200,000 USD). Cette enveloppe était mobilisée par le Fonds pour la Consolidation de la Paix, en deux tranches de 840,000 USD et 360,000 USD, respectivement.

## **Facteurs contextuels d’influence sur le projet**

23. Le projet a été développé et exécuté dans un contexte des tensions sociopolitiques fortes. La crise post électorale des locales et les crispations fortes qui ont accompagné la suite de l’agenda politique (référendum et élections présidentielles et législatives suivantes) ont installé dans la durée un environnement lourd qui a fortement résonné sur la problématique de la sécurité publique.

## **Faiblesses de conception**

24. Le Projet disposait d’un cadre logique cohérent et clair, articulé sur deux Résultats stratégiques dont les produits étaient pertinents, au sens où ils étaient clairs et affichaient, formellement, un lien logique avec les résultats auxquels ils étaient rattachés. Résultats et produits étaient déclinés en indicateurs de performance permettant globalement d’en suivre l’évolution. Un effort était également consenti pour faire une certaine place au genre dans le cadre des résultats et des ressources. Il est toutefois à noter un certain décalage entre les résultats au long court que le projet s’était donné et son cycle très court : pour peser sur l’image de la police en modifiant son comportement sur la voie publique, il faut certainement plus qu’un cycle d’intervention de 18 mois.

25. La théorie du changement (TdC), elle, donnait tout de même l’impression de tourner sur elle-même, renfermant une certaine confusion entre la ligne des intrants et celle des extrants. Si dans la logique courante, l’on agit sur des déterminants pour obtenir des résultats, ici l’on retrouve un même élément dans le bloc des déterminants et dans celui des résultats : "***si*** les services de police améliorent la confiance des populations en restaurant leur image par un comportement plus professionnel et une meilleure qualité du service ; ***et si*** les capacités des services d'inspection interne, du parlement et de la société civile sont renforcées pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des services de sécurité et la qualité du service offert aux populations ; ***alors*** les résultats conjugués des contrôles internes et externes constitueront un mécanisme-pérenne de monitoring permanent du professionnalisme, de l'efficacité des services de sécurité et du niveau d'application des lois permettant ainsi d'assurer la pérennité des acquis de la RSS ; ***et*** la police jouira de la confiance des populations de mieux assurer ses missions de sécurisation des personnes et des biens, contribuant ainsi à la paix et à la tranquillité nécessaires à la consolidation de la démocratie et au développement du pays." Dans ce libellé de la TOC, l’amélioration de l’image de la police auprès des citoyens est bien présente sur la ligne de départ (les déterminants) et sur la ligne d’arrivée (les résultats escomptés), ce qui constitue une réelle confusion logique.

## **Contraintes d’exécution**

26. Les contraintes à l’exécution repérées venaient d’abord du contexte, caractérisé par des pesanteurs sociopolitiques lourdes, ancrées notamment dans la crise postélectorale ayant durablement prolongé les élections locales de 2018, et dans la perspective des scrutins référendaire et législatif, puis présidentiel, qui devaient cristalliser aussi beaucoup d’oppositions et de violence. Cette atmosphère lourde n’a pas aidé à accélérer le rythme de conduite des activités d’un projet qui agissait justement sur la gestion de la matière sécuritaire. La pandémie COVID 19 a, bien entendu, été un ralentisseur important de la mise en œuvre du projet pendant l’année 2020, affectant notamment la cadence des activités terminales du projet.

# Etendue et Objectifs de l’Evaluation

## **Etendue de l’évaluation**

27. En termes de portée, l’évaluation couvre les deux Résultats stratégiques du projet qui en constituaient aussi bien les composantes : (i) La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe ; et (ii) Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. Sur le plan géographique elle concerne l’ensemble du pays, le projet ayant lui-même une couverture nationale. A côté des axes stratégiques, l’évaluation examine également les dimensions transversales, notamment le renforcement des capacités nationales, les droits humains, l’égalité homme-femme. Enfin, l’évaluation s’articule autour des critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité. L’évaluation, toutes séquences incluses, est inscrite dans un calendrier global allant du 11 Janvier au 12 Mars 2021.

## **Objectifs de l’évaluation**

28. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l’évaluation sont :

* Identifier les résultats obtenus
* Identifier les résultats liés à la dimension genre abordé
* Mettre en évidence les leçons apprises
* Identifier les contraintes qui ont entravé la mise en œuvre du projet
* Formuler des recommandations concrètes allant dans le cadre de la poursuite de l’amélioration de la gouvernance des services de police

## **Critères d’évaluation**

29. Les critères sur lesquels est basée l’évaluation sont la pertinence, la cohérence, l’efficacité, l’efficience, l’impact et la durabilité, critères édictés par le CAD/OCDE et partagés par la communauté des acteurs du développement international pour permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement. Ils sont complétés par la prise en compte d’autres dimensions jugées importantes dans le contexte du projet : les stratégies de partenariat et les thématiques transversales que sont les droits humains, le renforcement des capacités nationales et le genre.

30. L’analyse de pertinence permet de voir si les choix fondamentaux du projet à sa formulation sont alignés sur leurs référentiels de droit : sont-ils en phase avec les besoins du pays en matière de consolidation de la paix, de réformes de forces de sécurité en particulier, et cohérente à l’interne et à l’externe ? L’analyse d’efficacité permet de dire la mesure dans la quelle les cibles actées dans le cadre des résultats et des ressources du projet sont atteintes, en éclairant tout aussi bien les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires. L’analyse d’efficience s’attache à montrer si les ressources, au sens général, engagées vers ces résultats étaient appropriées. Cette double perspective permet aussi, in fine, de préciser les leviers à actionner pour améliorer l’efficacité et l’efficience sur d’autres interventions similaires.

31. Bien qu’il n’y ait pas encore assez de recul à l’étape de clôture du projet pour la formation de véritables impacts, l’analyse de la performance du projet en rapport avec ce critère, consiste au moins à essayer d’appréhender les effets intermédiaires induits par les interventions sous revue, en termes d’ébauches de changement ou de marqueurs dans l’environnement, auxquels le projet aura contribué. Toujours compte tenu du même manque de recul, l’analyse de durabilité, elle, est surtout l’occasion d’identifier les facteurs propices et défavorables à la pérennité des acquis éventuels du projet. Enfin, à côté de ces cinq critères, l’évaluation fait aussi le point en matière de partenariat, de droits humains, de renforcement des capacités nationales et de genre.

**Questions d’évaluation**

## **Questions relatives à l’évaluation**

32. Les points d’articulation des questions d’évaluation sont synthétisés comme suit, le détail pouvant être consulté dans les Termes de référence de la mission annexés au présent rapport :

**Pertinence/Cohérence :**

* L’adéquation du projet avec le programme gouvernance du PNUD, le mandat de l’ONU-Habitat en Guinée le domaine prioritaire du PBF, les priorités nationales de la Guinée notamment en matière de renforcement du secteur de la sécurité et des institutions républicaines
* Les stratégies du projet sont-elles bien articulées entre elles et complémentaires ou synergiques avec les autres interventions dans le domaine ?

**Efficacité**

* Les résultats observés des activités financées par le projet sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par le projet.
* Il est nécessaire de ressortir les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre du projet qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs attendus.

**Efficience**

* La planification, la mise en œuvre et l’évaluation quantitative et qualitative des résultats tels qu’inscrits dans les documents de projet, le cadre de résultats, les plans de travail, en rapport avec les résultats attendus et les ressources. La gestion des ressources humaines et financière était-t-elle rationnelle ?

**Durabilité**

* L’appropriation nationale par les structures nationales et autres parties prenantes augurent elle d’une « exit strategy » réussie ? La partie nationale a-t-elle les capacités de poursuivre la réforme engagée ?

**Impact**

* Le changement ou l’impact que les bénéficiaires, les institutions partenaires et même les groupes non ciblés ont ressenti suite à la mise en œuvre de ce projet.
* Les effets et les impacts possibles qui peuvent surgir après la fin du projet
* Les effets en matière de renforcement de la confiance du public dans la prise en charge des questions de sécurité et des relations avec les FDS

**Stratégies de partenariat**

* Les efforts de partenariats dans la mise en œuvre du projet (la coopération sud-sud, le niveau d’implication des partenaires techniques et financiers) et les enseignements à tirer.

**Dimensions transversales**

* Les droits humains
* Les résultats en matière de renforcement des capacités nationales
* Les résultats en matière de genre

# Approche et Méthodes d’évaluation

## **Sources de données**

33. Les sources d’information pour l’évaluation sont de deux sortes, primaires (parties prenantes) et secondaires (documents et supports). ***Les données secondaires***, extensivement répertoriées dans les annexes de ce rapport, se résument en deux catégories : (i) la documentation sur le contexte (Stratégies nationales et sectorielles de la Guinée, Stratégies de coopération du Système des Nations Unies) ; et (ii) les documents de programmation et de mise œuvre du projet (Document de projet, rapports annuels d’exécution 2019 et 2020 et autres comptes rendus de comités de pilotage et de comités techniques). Les documents sont identifiés sur la base d’un critère stratégique : leur lien avec le projet et leur intérêt pour le comprendre et savoir ce qu’il s’y est passé pendant la formulation et la mise en œuvre. La documentation de base est formée par un noyau identifié au départ et de pièces complémentaires que l’évaluateur a découvertes en exploitant le fonds initial et au travers des entretiens avec les acteurs.

34. ***Les sources primaires*** sont constituées des parties prenantes au projet, localisées aux niveaux du SNU (PNUD, ONU-Habitat et Secrétariat Technique du PBF, en Guinée), et de la partie nationale (Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Parlement, Société civile). Comme pour les sources secondaires, les sources primaires, répertoriées extensivement en annexe, se composent d’un groupe de base suggéré au départ par les TDR et le document de projet, ainsi que d’ajouts effectués par l’évaluateur au fur et à mesure de l’exploitation des documents et des entretiens.

35. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information sur le contexte et ses problématiques, d’une part, sur le projet et les solutions qu’il s’est efforcé d’apporter à leur endroit, d’autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l’évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l’une d’elles et, en particulier, de confronter ce que le projet dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les parties prenantes en ont perçu et en disent, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

## **Echantillon et cadre d’échantillonnage**

36. D’accord parties entre le commanditaire et l’évaluateur, compte tenu de l’impossibilité matérielle de visiter les 4 régions naturelles couvertes par le projet et de la nécessité de tenir compte du contexte COVID 19 et des restrictions qui en découlent, la collecte de données primaires s’est limitée sur Conakry, la capitale. Ici un échantillon inclusif de personnes ressources à rencontrer a été constitué. Il comprenait extensivement tous les groupes d’acteurs parties au projet : SNU (PNUD, Secrétariat PBF à Conakry et ONU-Habitat) ; Partie nationale institutionnelle (Ministère chargé de la Sécurité/Parlement) ; Société civile (ONG partenaires d’exécution).

## **Procédures et instruments de collecte de données**

37. Les sources secondaires ont été mises à disposition par le PNUD. L’évaluateur les a complétées avec des ressources en ligne constituées par lui-même. Les modalités d’accès aux sources ont été modulées pour revêtir un caractère approprié par rapport à la contingence des sources elles-mêmes et pour tenir compte des exigences du contexte COVID19. La triangulation des sources et des protocoles a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d’une seule source ni d’un protocole unique.

## **Normes de performance**

38. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d’efficacité, ***les indicateurs*** portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du Projet (PRODOC) et leurs ***cibles respectives***. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n’en traitant pas explicitement, et n’en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), l’évaluateur a ***déterminé les éléments de raison qui les constituent ou les expriment et apprécié leur degré de présence dans les rendus du projet***. Par exemple, ***l’alignement du projet sur les priorités nationales***, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, ***l’existence ou non de financements relais*** est un élément clé pour formuler un pronostic de durabilité sur les acquis du projet.

## **Participation des parties prenantes**

39. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l’évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s’agit du PNUD, à travers le Bureau Pays, du Secrétariat Technique du PBF à Conakry, de l’ONU-Habitat, d’une part, et de la partie nationale à travers le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile et l’Assemblée nationale, d’autre part. Le PNUD a procédé au design de l’évaluation à travers les termes de référence et à sa gestion technique et budgétaire, tout en étant une source de données. Les autres acteurs ont notamment contribué à abonder les données qui ont nourri l’évaluation, et participé au processus de révision et de stabilisation des livrables. Il est également attendu de tous l’appropriation des résultats et la participation aux suites à apporter aux conclusions de l’évaluation.

## **Considérations éthiques**

40. L’Evaluateur s’est strictement conformé aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation, avec acception totale et respect scrupuleux de son Code de bonne conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

* Assurer aux sources toute la confidentialité et l’anonymat nécessaires
* Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
* Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
* Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
* Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus
* défavorisés
* Faire comprendre, d’entrée, à tous les interlocuteurs que l’Evaluateur n’est ni staff du PNUD, ni membre d’aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
* Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
* S’écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

## **Informations relatives à l’historique sur l’évaluateur**

41. L’évaluation a été conduite par un Consultant International, Cheikh FAYE (M.). Il est titulaire d’un Diplôme d’Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d’une Maîtrise en Sciences Sociales. Il a dirigé plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes, cadres UNDAF, stratégies et politiques de développement, pour le Système des Nations Unies, en Afrique et dans les Caraïbes. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finance et du Plan, de la République du Sénégal, avec qualité de Vice-ministre, il est aussi Fondateur-Directeur Général de GAMMA INGENIERIES - Etudes et Conseil.

## **Principales limitations de la méthodologie**

42. ***Les limites potentielles de la méthodologie*** sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs limites respectives. Les premières, surtout s’agissant des rapports de progrès d’où est tiré l’essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l’occurrence des staffs internes engagés dans l’exécution du projet, pouvant donc développer, à leur insu ou consciemment, des biais favorables. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire. En d’autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle une observation empirique ou l’opinion d’un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s’est réellement passé dans l’ensemble du projet.

43. La ***stratégie de mitigation de ces défis*** tient dans la rigueur d’une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à ***un premier niveau de concordance interne***, les documents sont d’abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et le degré de fiabilité susceptible d’en découler. Puis, sur un même sujet, les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager ***un second registre de concordance*** et d’éventuelles discordances. Les entretiens sont, à leur tour, convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer ***un troisième niveau de concordance/discordance***. Enfin, les ressources documentaires et les opinions des parties prenantes interviewées sont confrontées aux observations directes  sur le terrain, pour faire ressortir ***concordances et dissemblances du quatrième niveau***. Les conclusions de l’évaluation ressortent plus ou moins robustes selon qu’elles sont plus ou moins sous-tendues par des concordances de faits et d’opinions des premier, deuxième, troisième et quatrième niveaux ci-dessus.

# Analyse des données

44. L’existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s’appuie sur des données étendues et globalement satisfaisantes. ***L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence***, à savoir l’établissement des performances du projet autour des critères d’évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre, les droits humains et le renforcement des capacités nationales, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l’établissement des enseignements et des recommandations qui en résultent. Dans le cadre du ***critère de pertinence***, il est établi sur le plan stratégique comment le projet se positionne : est-il le lieu de résolution approprié pour les problématiques prégnantes du pays dans la gouvernance politique et sociale ? S’agissant de la ***cohérence***, ont été interrogées les logiques stratégiques internes du projet et ses intelligences externes avec les autres interventions similaires. Les limitations éventuelles à ces niveaux servent de point d’ancrage de propositions d’ajustement pour l’avenir.

45. Dans le cadre du ***critère d’efficacité***, le niveau de livraison des produits et de réalisation des résultats actés dans le cadre logique du projet, est déterminé, en se référant aux indicateurs prévus à cet effet. En regard de chaque attente et des réalisations correspondantes, les facteurs favorables et d’échec sont passés en revue, pour articuler là aussi, in fine, des apprentissages propices à l’amélioration de l’efficacité dans le cadre d’un nouveau cycle de programmation. ***L’analyse d’efficience*** complète ce tableau en mettant en exergue la qualité des liaisons entre les rendus stratégiques et les ressources engagées (coût-bénéfice optimisé ?). L’efficience est également considérée sous l’angle des plus-values apportées au projet par la qualité de ses processus de mise en œuvre, à travers globalement les performances ou les inerties du modèle organisationnel et de ses fonctions structurelles.

46. Sous le critère de la ***durabilité***, les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du projet sont la ***robustesse technique des produits livrés qui les sous-tendent***, le niveau de leur ***appropriation par les bénéficiaires***, mais aussi ***l’existence de moyens budgétaires courants*** à l’extinction des concours du projet. La qualité technique des rendus d’un projet est un préalable à toute durabilité, en effet, car aucun bénéfice ne saurait durer s’il n’est pas porté par un actif solide. L’appropriation nationale est aussi une dimension fondamentale, parce que si l’actif de base est solide mais non ou mal reconnu comme le leur par ses bénéficiaires, il n’est pas longtemps entretenu, exploité et rentabilisé après la clôture du projet. Enfin, les ressources dédiées sont aussi un marqueur important d’une capacité de pérennisation, pour éviter justement que tout s’arrête à l’épuisement des concours du projet.

47. En rapport avec le ***critère d’impact***, et au-delà des produits et résultats spécifiques mis en lumière sous le critère d’efficacité, l’analyse recherchera à montrer à travers quels marqueurs d’effet le projet est en train d’imprimer des traces dans son environnement. Sous les différentes composantes, quelque chose est-il en train de changer du fait de l’action du projet ? Il est distingué à ce niveau entre les effets institutionnels formels et ce que leur fonctionnement a induit comme valeur ajoutée dans la gestion de la problématique de la sécurité en Guinée.

48. ***Attribution versus contribution*** : L’analyse intègre aussi bien le défi couramment rencontré à ce niveau : comment attribuer à un projet un changement observé dans son environnement de mise en œuvre. A cet égard, les intrants fournis par le projet sont bien tracés pour déterminer dans quelle mesure ils sont la cause exclusive d’un effet ou des contributions parmi d’autres, ce qui est la règle avec un projet de cette nature.

49. Sous l’angle des ***dimensions transversales***, à côté du genre, le renforcement des capacités nationales et la promotion des droits humains, sont également ciblés comme problématiques sur lesquelles l’analyse s’efforce de déterminer les contributions du projet.

50. ***Notation des performances*** : Aux fins d’une bonne lisibilité des résultats documentés par l’analyse, celle-ci est articulée, sous le critère d’efficacité, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée comptant jusqu’à 6 niveaux de satisfaction est utilisée à cet effet : *6 Très satisfaisant ; 5 Satisfaisant ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant ; 2 Insatisfaisant ; 1 Très insatisfaisant.*

51. Sur ses différentes entrées qui viennent d’être passées en revue - pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité et questions transversales -, l’analyse garde à l’idée ***ce qui en est escompté in fine pour l’évaluation : déterminer où en est le projet à sa clôture, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d’ajustement pour mieux guider la conduite de futurs projets similaires***.

52. ***Enseignements tirés de l’évaluation*** : la revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l’exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir un nouveau cycle de programmation dans le même domaine d’intervention. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du projet, sur une difficulté/contrainte d’exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur le projet, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n’est pas traitée adéquatement. D’un autre côté, une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d’opportunités/bonnes pratiques dont l’évaluation montre qu’il est pertinent de la mettre en valeur pour qu’à l’avenir il en soit retiré un meilleur parti.

53. ***Recommandations issues de l’évaluation*** : les recommandations sont ancrées dans les constats et les leçons apprises générées par l’évaluation. En particulier, chaque recommandation aide à résoudre un problème ou un défi, identifiés par l’évaluation, ou à tirer un meilleur parti d’une niche d’opportunités dont l’évaluation montre qu’elle n’est pas suffisamment valorisée dans le projet. ***Les recommandations sont claires, concises, limitées en nombre et raisonnablement réalisables***. Sont également spécifiés leurs ***destinataires*** et ***acteurs***, d’une part, les ***moyens*** de leur mise en œuvre, d’autre part.

# Déductions et Conclusions

## **Déductions**

### **Pertinence**

54. ***Les composantes du projet sont-elles en adéquation avec les priorités du gouvernement (RSS), le programme gouvernance du PNUD, le mandat de l’ONU Habitat et le domaine prioritaire du PBF ?*** Le projet Appui à la Gouvernance des Services de Police était parfaitement ancré dans les stratégies nationales de réforme de la sécurité. Il intervenait à la suite de trois générations de projets RSS, et les complétait en mettant l’accent sur la police dont l’évaluation du projet RSS III, avait conclu qu’elle était le sous-secteur le moins impacté jusque-là[[6]](#footnote-7). Le projet était ancré dans le domaine prioritaire 1.1 du PBF : "Réforme du secteur de la sécurité", et dans l’Effet ci-après de l’UNDAF : "*D'ici à 2022, les institutions nationales centrales, décentralisées et déconcentrées, sont ouvertes à tous, assurent et garantissent l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme*." En ce qui concerne spécifiquement le PNUD, le projet était adossé à l’Axe prioritaire du Programma Pays portant sur la *Gouvernance et la consolidation de la paix*. Le projet contribuait à l’Objectif de Développement Durable (ODD) N°16 : "*Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux*", tout en contribuant, d’une certaine manière, aussi bien, aux ODD 11 (Créer des villes et des établissements humaines plus sûrs, résilients, durables) et 17 (Partenariat pour l'atteinte des ODD). Enfin, le projet est en phase avec le Programme ONU-Habitat-Guinée pour le Développement urbain et l'assainissement - Villes Durables -, qui vise à renforcer la gouvernance urbaine au niveau local et national, ce qui inclue naturellement les questions de sécurité.

55. ***L’approche choisie et les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont-ils été pertinents ?*** La théorie du changement du projet était comme suit : "***Si*** les services de police améliorent la confiance des populations en restaurant leur image par un comportement plus professionnel et une meilleure qualité du service ; ***et si*** les capacités des services d'inspection interne, du parlement et de la société civile sont renforcées pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des services de sécurité et la qualité du service offert aux populations ; ***alors*** les résultats conjugués des contrôles internes et externes constitueront un mécanisme-pérenne de monitoring permanent du professionnalisme, de l'efficacité des services de sécurité et du niveau d'application des lois permettant ainsi d'assurer la pérennité des acquis de la RSS ; ***et*** la police jouira de la confiance des populations de mieux assurer ses missions de sécurisation des personnes et des biens, contribuant ainsi à la paix et à la tranquillité nécessaires à la consolidation de la démocratie et au développement du pays."

56. Cette logique d’intervention est robuste en ce sens qu’elle touche les déterminants de l’efficacité et de la redevabilité des services de police. Pour arriver à cette fin, l’approche en avant était appropriée, autour d’études pour comprendre les phénomènes sous-jacents et construire des situations de référence, et du renforcement de capacités (moyens institutionnels, techniques, matériels et financiers) pour permettre aux services et au contrôle interne et externe de se déployer. Malheureusement, pour soutenir durablement une telle dynamique holistique, le cadre d’un projet PBF, limité en ressources (1,2 million de dollar) et en durée (18 mois), a besoin d’une sortie adossée aux moyens de l’Etat. Or, en l’occurrence, les services de police souffrent d’une sous-capitalisation qui fait qu’ils n’ont pas pu poursuivre toutes les interventions initiées par le projet (les inspections se sont arrêtées, par exemple).

57. ***L’aspect genre dans l’identification des bénéficiaires est-il respecté ?*** La prise en compte du genre dans les cibles du projet était réelle mais contrainte par la faible représentation des femmes dans le secteur de la sécurité. A titre d’illustration, dans le pool d’officiers formateurs mis en place, il n’y a pas de femmes, et très peu (14%) dans l’animation des cadres de pilotage montés avec l’aide du projet (Observatoire et Mécanisme de remontée de plaintes). Toutefois, le projet a pu avoir une incidence genre significative en appuyant l’Unité de police judiciaire dédiée à la lutte contre les violences basées sur le genre : elle a reçu du matériel informatique et des équipements de bureau, et ses officiers de police judiciaire ont été formés par le projet.

58. ***Le projet a-t-il correctement identifié ses bénéficiaires lors de la mise en œuvre des activités du projet ?*** En rapport avec ses hypothèses d’efficacité énoncées dans la théorie du changement et en tenant compte de ses ressources et de sa durée de vie, le projet s’est focalisé sur des bénéficiaires institutionnels les plus déterminants : le contrôle interne (à travers l’Inspection Générale des Services de Sécurité) et externe (à travers la Commission Défense et Sécurité de l’Assemblée nationale) essentiel à l’amélioration de la gouvernance ; la police de la circulation routière, qui est la vitrine de la police, mais aussi le segment le plus fragile en terme de gouvernance ; le Bureau Stratégie et Développement ; et la Protection Civile. Le bénéfice du projet a été également et opportunément élargi à l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs (OPROGEM) qui lutte, entre autres, contre les violences basées sur le genre. Enfin, le projet a fait preuve de souplesse et d’adaptabilité en s’ajustant en cours de route pour dédier des moyens à la prévention de l’épidémie de COVID 19, à travers des appuis au Services de Santé aux Armées agissant toutefois pour l’ensemble des forces de défense et de sécurité. Ces choix qui ressortent globalement très pertinents, auraient toutefois pu être améliorés, en ce qui concerne le renforcement des capacités, par inclusion de l’Ecole de police dans le périmètre des bénéficiaires, ce qui aurait permis de mieux pérenniser les acquis à ce niveau.

59. ***Les activités du projet ont-elles été pertinentes et adaptées face à la crise du coronavirus ?*** Le projet s’est efforcé de s’adapter à la crise de la pandémie, en dédiant des ressources à la prévention de la maladie parmi les forces de sécurité et de défense. Cette assistance a été confiée au Service de Santé aux Armées. Elle a contribué à contenir significativement le taux de positivité dans le secteur, à 0,9% contre 1,3% dans la population générale[[7]](#footnote-8). Par ailleurs, s’agissant spécifiquement de la Police, plus de 225 membres des unités déployées ont été formés et équipés de kits sanitaires et matériels de protection pour une meilleure participation à la lutte contre la pandémie. L’appui du projet a également permis une meilleure remontée des comportements inappropriés des forces de l’ordre dans le suivi des prescriptions aux populations en matière de respect des mesures barrières.

60. ***Dans quelle mesure les communautés et services techniques (agences du SNU, secrétariat technique du PBF, ministères et société civile) ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre du projet (choix des sujets, thèmes, ciblages etc.) ?*** Les communautés n’ont pas été directement impliquées dans la formulation du projet, mais ont été sollicitées à travers une enquête de perception initiale, les consultations publiques conduites par des Organisations Non Gouvernementales partenaires, et les études urbaines réalisées avec le concours de l’ONU-Habitat pour comprendre comment se pose le problème de la sécurité en milieu urbain, à Conakry en particulier. Les contenus du projet ont été arrêtés dans le cadre de consultations techniques et stratégiques entre les services pertinents du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile et de l’Assemblée nationale, d’une part, et les entités du Système des Nations Unies (PNUD, Secrétariat Technique PBF, ONU-Habitat), d’autre part.

61. ***Quel jugement la population locale, les bénéficiaires et les observateurs extérieurs portent-ils sur la pertinence de l’intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe et les âges ?*** Les bénéficiaires institutionnels du projet, notamment l’Inspection Générale, la Police de la circulation routière, le Bureau de Stratégie et Développement, la Protection Civile, l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs, le Service de Santé aux Armées, et la Commission Défense et Sécurité de l’Assemblée nationale, ont unanimement reconnu la pertinence du projet, salué ses résultats et plaidé pour qu’il soit poursuivi dans un cadre ou un autre. Il en est de même des ONG rencontrées. En ce qui concerne les populations, en tant qu’usagers finaux du service de police, si une enquête de perception de seconde génération indique que leur jugement sur les forces de sécurité s’est bonifié de 9 points de pourcentage, elles n’ont toutefois pas été directement interrogées sur la pertinence du projet en lui-même.

### **Cohérence**

62. ***Les composantes du projet sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?*** Le projet a à son actif trois grappes d’interventions au profit de ses bénéficiaires institutionnels, et des usagers des services de police in fine. Elles se tiennent avec un niveau de cohérence élevé, synonyme de valeur ajoutée. A un premier niveau, les études thématiques sur la sécurité, en milieu urbain notamment, et les consultations publiques mettant en interface les communautés, les représentants de la police, les autorités locales et les organisations de la société civile en tant que médiatrices, aident à comprendre les problématiques sécuritaires et les perceptions de la police sur le terrain. Puis, le projet s’appuie sur cette base pour développer ses stratégies d’appui proprement dit : le développement de capacités en direction de fonctions clés dans la gouvernance du secteur, à savoir les contrôles interne et externe, l’observation de la sécurité urbaine, la prise en charge des violences basées sur le genre, et l’assistance à la prévention et gestion de crises et catastrophes. L’appui spécifique à la prévention de la maladie à coronavirus, bien qu’étant une adaptation au contexte nouveau créé par cette pandémie, entre aussi dans cette cohérence globale en aidant à minorer l’incidence de la maladie dans le secteur, une prévalence importante pouvant entraver le déroulement des activités du projet.

63. ***L’intervention s’accorde-t-elle avec les autres interventions menées dans le cadre de la prévention et de la gestion des conflits ?*** Le projet capitalise sur diverses interventions dans la même problématique, qui ont généré des leçons apprises et dégagé pour lui des espaces spécifiques où les enjeux étaient encore importants : Projet Police de proximité ; Projet d’Autonomisation, réinsertion sociale et renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence ; Projet Diagnostics/Plans locaux de sécurité dans les préfectures de la zone du Bec de perroquet ; Analyse des déterminants urbanistiques de l'insécurité à Conakry ; notamment. S’agissant des projets concomitants, il a toutefois été observé l’absence d’une véritable interface avec ces interventions. Le projet n’a pas révélé de liaison stratégique avec, en particulier, le projet Dialogue national inclusif qui traitait fondamentalement de la prévention et de la gestion des conflits et était ancré à l’Assemblée nationale.

64. ***L’intervention a-t-elle pris en compte la complémentarité, l’harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifié que l’intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d’activités ?*** Il n’a pas été trouvé de cadre de coordination qui aurait pu permettre au projet de connaître les autres interventions de même nature, surtout en dehors du périmètre des acteurs du Système des Nations Unies. Au contraire, l’évaluation a été informée sur le terrain que l’Union Européenne effectuait des investissements lourds dans le secteur, y compris la construction d’un siège pour la Police judiciaire, des équipements et du renforcement de capacités[[8]](#footnote-9). Un partenariat entre le projet et cet acteur aux moyens plus importants et au cycle d’intervention plus long, aurait sans doute induit plus de valeur ajoutée que ne l’ont permis les ressources limitées et le cycle court du projet. Il est vrai que la construction de plateformes de rencontres et de mutualisation des partenaires n’est pas la compétence d’un projet, mais de la responsabilité de l’Etat dont, hélas, les entités spécifiques tendent à traiter isolément avec les bailleurs, espérant multiplier et diversifier de la sorte les concours en leur faveur.

### **Efficacité**

65. ***Quelle est la performance globale du projet dans la réalisation des produits et effets attendus ?*** L’efficacité du projet Appui à la Gouvernance des Services de Police était, selon son cadre logique, articulée sur deux effets stratégiques, chacun poursuivi à travers trois produits. Les réalisations identifiées au regard de ces deux niveaux d’attente sont comme suit, le détail figurant toutefois dans l’Annexe 6 intitulé Tableau de résumé des déductions et perfromances.

* + 1. **Efficacité sur le Résultat 1**

66 ***Analyse de niveau Produits*** : Le Résultat 1, "*La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe.*", était poursuivi à travers les trois produits suivants : (i) Le cadre légal révisé et la formation des membres des Inspections assurée pour réaliser des missions de contrôle efficaces sur l'application des lois et le comportement des agents ; (ii) : Un mécanisme de recueil de plaintes et avis des populations est mis en place par l’Inspection Générale des Services de Sécurité ; (iii) Des missions de contrôle parlementaire sont réalisées sur l’application de la loi sur le maintien de l’ordre public et les ressources budgétaires.

67. Au titre du premier produit, les formations des agents de contrôle ont été exécutées à hauteur de ce qui était prévu comme cible (30), tandis que les missions de contrôle elles-mêmes n’ont été réalisées qu’à 50% de la cible. A ce dernier niveau, la cible spécifique qui devait être réalisée sur les ressources du projet l’a entièrement été, mais ce qui était prévu sur financement interne de l’IGSS n’a pas été au rendez-vous, ce qui a tiré l’indicateur vers le bas (50% de la cible globale). Un troisième indicateur qui portait sur le nombre de préfectures couvertes par les missions de contrôle, bien que présent dans le cadre des résultats et des ressources du projet, n’a plus été retenu dans la matrice de performance renseignée par le monitoring du projet. Mais le recoupement des données collectées sur le terrain permet de dire qu’il a été globalement satisfait (cf. tableau de performances en annexe pour les spécifications). Il est, par ailleurs, singulier que la révision du cadre légal étant explicitement visée dans l’intitulé du produit 1.1., aucun indicateur n’ait été prévu pour suivre cette dimension. Cette situation est d’autant plus troublante que le projet a effectivement aidé l’IGSS à réviser son cadre normatif : un projet de loi est disponible, attendant seulement d’être inséré dans le circuit de validation et d’adoption.

68. Dans le cadre du second produit, la mise en place du mécanisme de remontée des plaintes et avis et la mobilisation des organisations de la société civile parties à son animation, ont été satisfaites à hauteur des cibles prévues (100%). Toutefois, l’opérationnalité du mécanisme n’est obtenue qu’à moitié de ce qui était visé comme objectif (50% de ratio de traitement des plaintes remontées par le dispositif). Cette situation s’explique par le fait que le mécanisme ne s’est pas mis en place en début, mais à la suite des phases d’études et de consultations qui ont mis du temps à être déroulées.

69. Enfin, s’agissant du troisième et dernier produit du Résultat 1, qui avait pour cadre l’Assemblée nationale, les quatre (4) missions de contrôle parlementaire qui étaient budgétisées ont effectivement été réalisées (100% de la cible), tandis que le nombre de parlementaires formés au contrôle atteint 60% de la cible anticipée. Cette dernière activité a notamment été ralentie par l’attente de l’installation de la nouvelle législature pour éviter de former des députés qui ne reviendraient plus siéger.

70. ***Analyse de niveau Résultat*** : Quelle résonnance, le niveau de livraison des produits 1-3, décrit plus haut, a-t-il eue sur leur effet de rattachement, à savoir le Résultat 1 lui-même, "*La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe.*"? L’incidence des produits sur le résultat est en bonne voie selon l’étude finale de perception. Au regard de l’indicateur (i) le "*niveau de transparence et redevabilité perçu par les populations*", 47,5% des enquêtés ont, au moins une fois, fait l’objet, d’une requête de corruption en marge d’un service de police. Si on les considère comme les insatisfaits "de la transparence et de la redevabilité" de la police, alors leur niveau a baissé de 27,5 points par rapport à la situation de référence où ils étaient 75%. Cette variation représente 186% de la cible qui était fixée à +15 points de pourcentage. Le "*niveau de confiance de la population dans les services de police*" (second indicateur) s’améliore également, atteignant 49%, ce qui représente une variation de + 9 points de pourcentage par rapport à la situation de référence, et 60% de la cible qui était fixée à +15 points. Un troisième indicateur libellé en termes d’"*évolution du nombre de cas de mauvaises pratiques de la part des FDS signalées par les populations*", et, par la suite, sorti de la matrice du monitoring, trouve seulement un proxy acceptable dans les 35 cas de plaintes/rapports traités par l’IGSS/ONG à travers le mécanisme de remontée de données.

71. Au-delà des indicateurs techniques, les lignes sont-elles en train de bouger sur le terrain ? Par exemple, dans le cadre de la mobilisation des fonctions de contrôle, 14 missions d’inspection inopinée ont tout de même permis de relever quelque 60 cas d’irrégularités qui ont donné lieu à des sanctions disciplinaires allant du blâme aux avertissements. Des interviews, il est ressorti que ces événements avaient amené plus de probité dans les rangs des agents de la police de la circulation routière. L’IGSS a également indiqué avoir noté un net repli du phénomène des agents retraités qui revêtaient la tenue et rentraient dans la circulation pour racketter les usagers. Dans la lutte contre les violences basées sur le genre, grâce aux formations prodiguées à ses officiers de police judiciaires, entre autres, l’OPROGEM reporte une meilleure remontée des cas et une meilleure aptitude de ses officiers de police judiciaire à les prendre en charge. Ces acquis, et d’autres, sont assurément de nature à améliorer l’image des forces de sécurité auprès des populations.

* + 1. **Efficacité sur le Résultat 2**

72. **Analyse de niveau Produits** : Le Résultat 2, "*Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police.*", était poursuivi à travers les trois produits suivants : (i) Les capacités des cadres du MSPC sont renforcées pour la mise en œuvre efficace de la politique et de la stratégie de lutte contre l’insécurité ; (ii) : L’amélioration des prestations et du comportement des agents de terrain de la police de circulation routière contribue à la restauration de la confiance avec le public ; (iii) Les capacités des cellules Genre dans les zones minières et en moyenne Guinées sont renforcées pour lutter contre les VBG.

73. Sur deux indicateurs du premier produit, le projet atteint ses cibles à 100% : la disponibilité du plan de vulgarisation de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l’insécurité, d’une part, le nombre de séances de sensibilisation/vulgarisation sur les textes clés de la réforme vers les policiers (5 sessions sur 5), d’autre part. Deux autres indicateurs du produit présents dans le cadre logique annexé au document de projet sont sortis du monitoring du projet, suite à une re-focalisation stratégique : la disponibilité de deux études sur l’intégration des Plans Locaux de Sécurité (PLS) dans les Plans de Développement Local (PDL) et sur les phénomènes de violence dans les quartiers difficiles de Conakry, et la tenue de 6 ateliers de réflexion sur l’intégration des PLS dans les PDL et l’étude de la dimension urbaine dans la sécurité (présentation des études et réflexions stratégiques).

74. Le second produit du Résultat 2 était adossé à deux indicateurs. Le premier, " Perception de la qualité technique de la prestation des agents de la routière", n’est pas précisément renseigné par l’étude de perception finale. La question la plus approchante posée à cet égard était de savoir quel service s’était le plus amélioré les deux dernières années. Avec 32% des enquêtés pensant c’était la routière, celle-ci devance 3 Services de police sur 9, et reste donc en grande difficulté sur la perception d son image. Le libellé de cet indicateur était par ailleurs, pour le moins, inapproprié, le référant plus à un effet qu’à un produit. Sur l’autre indicateur, le projet a atteint 80% de sa cible : 400 agents des forces de police formés sur 500 prévus. Le différentiel s’explique par les pesanteurs de l’environnement, notamment les tensions sociopolitiques en amont et en aval des différentes échéances électorales que le pays a connues dans la période.

75. Au titre du troisième et dernier produit, le projet a permis le suivi de 60 plaintes sur 100 par les points focaux. Le faible nombre de ces derniers s’explique par la lenteur observée dans le montage des dossiers de violence basée sur le genre. Un second et dernier indicateur portant sur la diminution de 30% du nombre de cas de retrait de plaintes de VBG, n’est pas encore renseigné, en l’absence de données en provenance de l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs (OPROGEM).

76. ***Analyse de niveau Résultat*** : Quels progrès les produits livrés dans ce cadre ont-ils pu induire le résultat 2, "*Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police.*" ? Les deux indicateurs choisis à cet égard, (i) Evolution de la perception de l’offre de service de police par les populations (amélioration de +10%) ; et (ii) Evolution de la perception de l’image de la police par la population (amélioration de +10%), rentrent ensemble dans le concept de l’évolution de la perception de la police par les citoyens. Selon l’enquête finale de perception, celle-ci est montée à 49%, contre 40 dans la période initiale, soit une amélioration de 9 points représentant 90% des cibles ci-dessus (+10 points de pourcentage).

* + 1. **Synthèse sur l’efficacité globale du projet**

77. ***Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaine de résultats ont-t-ils été réalisés lors de la mise en œuvre du projet ?*** Sur le plan strictement technique, la théorie du changement montre une formulation confuse, mettant sur une même ligne des déterminants et le résultat qui en est escompté : Dans le déterminant : "***si*** les services de police améliorent la confiance des populations en restaurant leur image par un comportement plus professionnel et une meilleure qualité du service", la restauration de la confiance n’est pas à sa place, car constituant, non pas un déterminant, mais le résultat final recherché. D’ailleurs, on la retrouve parfaitement dans la conclusion: " …alors…la police jouira de la confiance des populations…". Dans ce libellé de la Théorie du Changement, l’amélioration de l’image de la police auprès des citoyens est bien présente sur la ligne de départ (les déterminants) et sur la ligne d’arrivée (le résultat escompté), ce qui constitue une réelle confusion logique.

78. Malgré cette lacune rédactionnelle, le projet a eu une bonne intelligence pratique des leviers de l’efficacité d’action et d’image de la police : l’amélioration des capacités d’intervention des services, des compétences techniques, des moyens et des ressources ; le renforcement des fonctions de contrôle interne et externe. Le projet a bien investi ses ressources sur ces déterminants, en formant, équipant et créant des cadres de pilotage au profit du service de police et des entités en charge de le mettre en œuvre et de le superviser, dans et en dehors de la police. Suite à cet investissement, il est noté une efficacité élevée du projet d’Appui à la Gouvernance des Services de Police, en termes de livraison des produits actés dans son cadre de résultats et de ressources.

79. Les processus de renforcement de capacités ont été déployés pour l’essentiel, qu’il s’agisse de la mise en place d’équipements (informatique et de bureau, logistique de mobilité et de communication, notamment), de formations techniques ou encore d’activités de sensibilisation-communication sociale. Les études et autres consultations publiques ont mis plus de temps à être déployées, ce qui a induit, dans l’aval, un décalage dans la mise en place de dispositifs qui en dépendaient, comme l’Observatoire de la Sécurité Urbaine, et le Mécanisme de remontée de plaintes.

80. Il est seulement ressorti des entretiens au sein du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile que ces mécanismes commençaient à être utiles à la prise de décision en matière de maintien d’ordre et de gestion de la circulation. De même le Service de Santé aux Armées, dépositaire de l’assistance à la lutte contre la maladie à coronavirus, rapporte que l’intervention du projet a contribué dans une certaine mesure, à préciser, dans le faible taux de prévalence de l’épidémie dans la troupe : 0,9%, contre 1,3% dans la population générale. L’OPROGEM fait également cas[[9]](#footnote-10) d’une remontée tendancielle de la connaissance et du traitement des atteintes à la loi, y compris les VBG. Par exemple, en 2020, quelque 1035 cas ont pu être déférés sur 1662 reçus, soit un taux de déferrement de 62%, les rejets de et autres classements sans suite pour procès-verbaux non conformes ayant significativement diminué suite la formation des officiers de police judiciaire.

81. Plus généralement, au-delà du fait que la non finalisation de l’étude de perception de sortie du projet ne permet pas encore de renseigner ses indicateurs de résultats, l’émergence des effets du projet se heurte aux contraintes structurelles du projet, qui s’expriment dans la contradiction entre son cycle court et la nature complexe des questions sécuritaires qui requièrent des interventions au long court. De surcroît, le projet s’est mis en œuvre dans un contexte délicat, caractérisé par des tensions politico-sociales fortes dans l’amont et l’aval des différentes échéances électorales ayant jalonné la période du cycle, justifiant d’ailleurs que l’exécution ait bénéficié d’une extension sans coût de 4 mois.

82. ***Quels facteurs ont favorisé ou atténué, voire empêché la réalisation des résultats ? Quelles mesures de mitigation le projet a-t-il adoptées face à ces facteurs de blocage ?*** Les acquis obtenus ont été rendus possibles, en tout premier lieu, par l’existence et la mise à disposition, par le PBF, des ressources dédiées au projet, qui ont permis de financer des activités et des emplois couramment laissés en déshérence dans le secteur du fait de contraintes budgétaires nationales sévères. Le contrôle en particulier, parent pauvre dans le fonctionnement des services, a pu bénéficier d’un accompagnement qui lui a permis de commencer à se repositionner à bonne hauteur. L’Observatoire de la Sécurité Urbaine et le Mécanisme de remontée de plaintes, sont également des innovations clés que le système ne pouvait entrevoir sans l’apport du projet. Les ressources sont d’autant plus porteuses de plus-value qu’elles sont exécutées par des entités, le PNUD et l’ONU-Habitat, ayant du savoir-faire et de l’expérience dans le domaine. Enfin, l’engagement de la partie nationale, à travers l’appui politique des autorités, l’engouement entier des services techniques et le partenariat avec le parlement, aura également été un facteur favorable à la mise en œuvre du projet.

83. Les contraintes à l’exécution venaient d’abord du contexte, jalonné par des tensions sociopolitiques lourdes. Le contentieux pré et post électoral qui a encadré sur une large plage de temps les élections locales de 2018, bien qu’antérieur à la période de mise en œuvre du projet, a fait le lit des crises politiques survenues dans l’amont et l’aval des scrutins référendaire et législatif, puis présidentiel. Ce climat devait cristalliser beaucoup d’oppositions et de violence, et mobiliser fortement le sous-secteur des forces de sécurité, ce qui ne pouvait aider à accélérer le rythme de conduite des activités d’un projet qui agissait justement sur la gouvernance de la matière sécuritaire. La pandémie de COVID 19 a bien entendu été, elle aussi, un ralentisseur important de la mise en œuvre du projet pendant l’année 2020, modifiant le rythme et les modalités de mise en œuvre des activités terminales du projet. Le projet n’a pas vraiment eu en mains des moyens de mitigation de ces contraintes qui étaient de nature exogène, sauf à considérer tels les moyens qui ont été dédiés à la prévention de la maladie à coronavirus dans les rangs des forces de défense et de sécurité.

84. ***Les stratégies et les outils (y compris le M&E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?*** La stratégie dominante a été le renforcement de capacités : d’un point de vue institutionnel à travers la révision et ou la vulgarisation de textes et le déploiement d’outils de gestion comme l’Observatoire et le mécanisme de remontée de plaintes et avis ; d’un point de vue matériel avec la mise à disposition d’équipements de bureau, de mobilité et de communication ; d’un point de vue de compétences, enfin, avec des processus de formations qui ont touché toutes les parties. Il y eut aussi une approche de communication et de médiation sociale accompagnée par la société civile et qui a permis d’enclencher une dynamique de pacification de l’interface traditionnellement délicate entre les forces de sécurité et les populations. Enfin, le projet a su s’adapter au contexte pandémique en ajustant son cadre budgétaire initial pour dédier des ressources à la prévention de maladie à coronavirus.

85. Cette approche a été globalement payante puisque, comme indiqué dans la section précédente, elle aura permis au projet de délivrer, pour l’essentiel, l’ensemble des produits qui étaient actés dans son cadre des résultats et des ressources, en attendant bien entendu que l’enquête de perception de clôture puisse déterminer, indicateurs à l’appui, dans quelle mesure les produits livrés ont aidé à relever l’image que les usagers ont encore des services de police. Il faut, toutefois, d’ores et déjà, en ce qui concerne les formations, prépondérantes dans la stratégie du projet, se demander pourquoi elles ne sont pas mieux institutionnalisées en les ancrant dans le cadre pédagogique pérenne que constitue l’Ecole de police de Dubreka. L’on peut aussi regretter que le Comité Technique Sectoriel Police (CTSP) n’ait pas été ciblé comme bénéficiaire du renforcement de capacités, pour l’aider à mieux jouer un rôle d’articulation des interventions dans le secteur et éviter aux projets de s’enfermer dans un certain isolement et une forme d’autisme. Par exemple, le CTSP aurait pu, au bénéfice du secteur, créer un cadre de mutualisation entre le projet à fort potentiel stratégique démonstratif, et le programme de l’Union Européenne doté de beaucoup plus de capacités budgétaires ?

86. L’opérationnalité du Suivi-évaluation sur le projet est affirmée à travers la réalisation de quatre réunions de comité de pilotage avec présentation des résultats des activités, les réunions de comité technique, des rapports techniques et financiers au secrétariat du PBF, les sessions de validation des études avec les différents acteurs, en particulier de la partie nationale, ainsi que des missions conjointes de supervision des activités. L’évaluation finale objet du présent rapport constitue le point de clôture de ce dispositif de monitoring. Elle a trouvé en place, et s’y est appuyée en partie, tous les extrants de droit de la fonction M&E, notamment les cadres de programmation et les rapports annuels de progrès, narratifs et financiers.

87. ***Des partenariats techniques et des synergies ont-ils été établis et ont-ils favorisé la réalisation des produits et l’atteinte des effets ?*** Le partenariat technique entre le PNUD et l’ONU-Habitat a aidé le projet à adosser ses stratégies à une bonne connaissance du phénomène sécuritaire surtout en milieu urbain où il revient le plus d’acuité. L’implication des organisations de la société civile en tant que partenaires d’exécution a permis de créer des espaces publics de dialogue et d’interaction entre la police, les citoyens et les autorités locales. La sécurité a aussi, fort opportunément, été mise au-devant des collectivités locales impliquées, comme sujet essentiel dans lequel elles doivent investir de plus en plus au lieu de l’abandonner à l’Etat central éloigné de leurs terroirs. Il n’a pas été observé de partenariat externe avec d’autres interventions dans le secteur, qui existent pourtant, à l’image du programme de l’Union Européenne qui fait du développement de capacités à grande échelle[[10]](#footnote-11).

88. ***Le projet a-t-il atteint les bénéficiaires visés ?*** Les bénéficiaires institutionnels visés étaient, au sein du département de la Sécurité, l’Inspection Générale des Services de Police, la Direction Centrale de la Sécurité Routière, le Bureau de Stratégie et Développement, l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs, et la Protection Civile ; au sein du Parlement, la Commission de la Défense et de la Sécurité ; au niveau du département de la Défense, le Service de Santé des Armées. Toutes ces entités ont effectivement été touchées, bénéficiant de formations et/ou d’équipements, et/ou de créations d’outils de gestion, et/ou de mise à disposition de ressources. La représentation spécifique des femmes dans la jouissance des bénéfices du projet est, généralement parlant, sous contrainte de leur niveau de présence dans le secteur. Même dans les mécanismes de pilotage mis en place, le projet n’a pas pu se soustraire aux servitudes de ce contexte dans son effort pour prendre en compte cette dimension de genre : l’observatoire de la sécurité urbaine compte un total de 94 personnes dont 50 Jeunes et seulement 6 femmes (6%) ; et le mécanisme de remontée des plaintes est animé par 34 jeunes, dont 12 sont de sexe féminin (35%).

### **Efficience**

89. ***La planification, la mise en œuvre et l’évaluation quantitative et qualitative des résultats tels que inscrits dans le document de projet ont-ils été réalisés de manière efficiente ?*** Le cadre de résultats et de ressources qui acte les engagements du projet et les moyens qu’il y consacre est resté relativement incomplet dans le document de projet originel, pour ce qui de la détermination des situations de référence et des cibles des indicateurs. En fait, cet aspect a été laissé en suspens, à charge pour l’équipe de projet de le parachever après que les évaluations ex ante de contexte auraient été conduites. Et cela a pu être fait par la suite, si l’on se réfère aux matrices de suivi renseignées dans les rapports annuels de progrès. Dans le fond, les cibles d’effet fixées, entre +10 et +15 points de pourcentage de progression dans l’image de la police et sa perception par les populations, ressortent avoir été réalisées ou approchées, malgré le cycle court de l’intervention. C’était pourtant une gageure de modifier dans cette proportion, en dix-huit ou vingt-deux mois, l’image d’une institution jusque-là réputée très abîmée, était une vraie gageure.

90. ***La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?*** Globalement, la stratégie de génération des produits du projet est ressortie robuste, en mobilisant les bons acteurs (services concernés et société civile comme partenaires de mise en œuvre) et en n’économisant pas les consultations et les études nécessaires à une bonne maîtrise de la matière sécuritaire dans son contexte guinéen. La partie nationale a, toutefois, pu avoir le sentiment que beaucoup plus de temps que pertinent a été investi dans ces préalables, et que l’opérationnalité des produits finis utiles aux services, comme l’observatoire et le mécanisme de remontée, en ont été retardés d’autant. La stratégie de mise en œuvre des formations pouvait aussi être améliorée en les ancrant dans le cadre pédagogique plus durable de l’Ecole Nationale de Police, au lieu de pools flottants de formateurs peu propices à la construction d’une mémoire institutionnelle de compétences.

91. ***Les ressources mises à la disposition du projet sont-elles à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? Sont-elles utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?*** Le projet a disposé d’un budget de 1,2 million de dollar américain, exécuté au moment de cette évaluation à hauteur de 98%. L’on peut considérer que cette provision était strictement réglée sur les produits qui devaient être livrés dans ce cadre. L’on remarquera toutefois qu’une fois les arbitrages du projet effectués, les besoins dans l’environnement restaient importants. D’ailleurs, les concours du projet ont servi de catalyseur pour appeler des ressources additionnelles auprès des parties, tellement il restait de besoins et de défis dans l’environnement : l’Etat et le PNUD, en parallèle au budget du projet, ont injecté 50,000 USD et 25,000 USD, respectivement, dans la formation complémentaire des agents de la police de la route, et dans le renforcement des capacités des Officiers de police judiciaire de l’OPROGEM, les deux chantiers ayant été ouverts par le projet lui-même.

92. L’utilisation des ressources du projet a bénéficié des hauts standards de gestion du PNUD lui garantissant la transparence et les sûretés fiduciaires nécessaires à des acquisitions coût-efficaces. Le cadre de gestion lui-même, basé sur des profils nationaux et supportés en partie par le Bureau, ont contribué à minorer les coûts d’intermédiation et favorisé l’injection du maximum de ressources dans les contenus stratégiques. Les coûts d’intermédiation (indirects) se sont élevés à 75,000 USD, soit 6% de l’ensemble des ressources consommées, ce qui veut dire que pour 100 unités monétaires 94 sont arrivés aux destinataires, tandis que 6 ont été utiliser pour financer l’acheminement[[11]](#footnote-12).

93. ***Les résultats réels ou attendus (outputs et outcomes) justifient-ils les ressources engagées ?*** Les produits livrés sont robustes et constants. Le demi-millier de personnels formés dans les différents services bénéficiaires, les outils de pilotage du secteur développés, testés et opérationnalisés (observatoire et mécanisme de remontée de données), les équipements de bureau, de mobilité et de communication acquis, et les études techniques et autres consultations publiques conduites, ont sûrement valu leur pesant de ressources. Il faut aussi relever le fait que les formations auraient pu être mieux optimisées en les déroulant dans le cadre d’un partenariat avec l’Ecole de police qui est en meilleure capacité de les pérenniser que les pools de formateurs ad hoc mis en place dans les structures bénéficiaires. Les effets attendus, dans une matière aussi complexe que la gouvernance de la sécurité publique et vu d’où venait le pays, seront sans doute plus longs à advenir.

94. ***Les ressources prévues pour adresser les problématiques au genre ont-elles été utilisées de manière efficiente ?*** Le projet avait prévu, et a injecté, quelque 175,000 USD dans le genre, essentiellement dans le cadre de l’assistance qu’il a apportée à l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs, pour l’aider à mieux lutter contre les violences faites aux femmes et à la petite fille. En attendant que cet organisme publie des statistiques complètes sur sa couverture des violences basées sur le genre dans la période du projet, les éléments factuels qu’il a porté à la connaissance de l’évaluation laissent penser que l’assistance lui a permis d’améliorer la remontée des cas de VBG et sa capacité à les traiter et à les enrôler dans l’appareil judiciaire (cf. sections précédentes pour les détails de ces résultats).

### **Durabilité**

95. ***L’appropriation nationale par les structures nationales et autres parties prenantes augure-t-elle d’une « exit strategy » réussie ?*** L’engagement de la partie nationale a certes été acquis à la mise en œuvre du projet. Toutefois, il a été observé des limitations budgétaires à cet accompagnement. Au moment de l’évaluation finale, les inspections de terrain avaient cessé d’être entreprises, "faute de moyens" selon le Service concerné. L’Observatoire et le Mécanisme de remontée se découvrait également handicapés par la même contrainte financière, connaissant seulement encore un fonctionnement résiduel rendu possible, non pas par des ressources institutionnelles, mais par des moyens sporadiquement réunis et à titre personnel par les responsables de service. A quelques exceptions près (voir ci-dessous), la stratégie de sortie se heurte dans une grande mesure à de sérieux obstacles budgétaires.

96. ***Dans quelle mesure les activités du projet pourront se poursuivre dans l’après-projet ? Quelle est la capacité de mobilisation des ressources ?*** D’une manière générale, la poursuite des activités du projet est clairement hypothéquée par l’absence de moyens institutionnels susceptibles de prendre le relais des financements de projet. L’Observatoire et le Mécanisme de remontée, ainsi que les missions de contrôle de l’IGSS sont particulièrement visés par ce constat. L’OPROGEM pourrait continuer à bonifier les fruits de l’assistance technique du projet, car il est déjà inséré dans d’autres cadres de coopération qui lui permettent de trouver des solutions relais. De façon plus marginale, il a aussi été observé au Service de Santé aux Armées des réflexes de capitalisation et de bonification de l’appui du projet dans le cadre de la gestion courante des problématiques de cette structure. De même, les formations reçues par la Protection civile dans la prévention et gestion de catastrophes devraient survivre au projet.

97. ***Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils fonctionnels ? Dans quelle mesure la partie nationale a-t-elle mis en place les mécanismes visant à favoriser la durabilité des résultats du projet ?*** Il n’a pas été observé de véritable mécanisme ad hoc destiné à pérenniser les résultats du projet, sauf à considérer comme tel le choix qui a été fait de les ancrer, pour l’essentiel, dans les structures du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile. Si cette option stratégique allait bien dans le sens de faciliter la pérennisation, elle est clairement entravée, dans la pratique, par les carences budgétaires qui caractérisent cet environnement et l’empêchent de prendre le relais du projet. De surcroît, cette approche pouvait être mieux aboutie, du moins en ce qui concerne les formations qui ont constitué une vraie dorsale dans le projet, en les ancrant directement dans le cadre pédagogique dédié, stable et pérenne de l’Ecole Nationale de Police de Dubreka.

98. ***Le projet a-t-il réussi à assurer la durabilité des résultats atteints ? Quelles sont les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité de ces résultats ?*** Le projet a l’avantage d’avoir déployé sur le terrain des solutions techniquement robustes et dont le fonctionnement n’est que modérément onéreux. L’Observatoire, le Mécanisme, et même les contrôles de terrain, ne demandent pas beaucoup de moyens pour être insérés dans le fonctionnement courant des services en charge. Malgré tout, ceux-ci sont dans un tel dénuement budgétaire que la pérennisation de ces solutions reste un grand défi. Elle se heurte aussi à l’instabilité dans l’environnement : les services sont restructurés en permanence et les personnels constamment en mouvement, ce qui peut, assurément, constituer une gêne à la sédimentation institutionnelle des compétences.

### **Impact**

99. ***Quelle est la valeur ajoutée apportée par le projet au niveau national dans les différents domaines relevant de son mandat tel que perçu par les parties prenantes nationales ?*** Le projet laisse dans le secteur près de 500 agents de police et de protection civile dotés de compétences nouvelles en matière de service aux usagers. Des équipements critiques pour le bon fonctionnement des services bénéficiaires, du matériel de bureau, de mobilité et de communication, sont également fixés dans le secteur. Le projet laisse aussi bien dans l’environnement deux innovations institutionnelles : un observatoire de la sécurité urbaine et un mécanisme de remontée de données qui sont des outils de prise de décision majeurs. Enfin, toujours sur le plan institutionnel, la révision du texte régissant le fonctionnent de l’IGSS est un acquis intermédiaire, le projet étant toujours en attente d’être inséré dans le circuit d’adoption des lois. La structure concernée invoque d’ailleurs, à cet égard, pour hâter ce processus, le plaidoyer du PNUD en direction des autorités nationales.

100. ***Quels changements ou impact ressentis par les bénéficiaires, les institutions partenaires et même les groupes non ciblés, suite à la mise en œuvre de ce projet ?*** Les acquis visés au paragraphe précédent ont-ils déjà induits des changements ? Sans qu’ils aient pu produire des statistiques pour le supporter, les services du MSPC ont fait connaître que les contrôles surtout inopinés sur les positions des unités de police routière avaient commencé à assainir les comportements à ce niveau, que le phénomène des agents retraités qui remettaient la tenue et faisaient du racket aux automobilistes était en train de refluer (cas d’impact sur un groupe non ciblé !). L’OPROGEM a, de son côté et du fait des formations dont il a bénéficié et de la sensibilisation des communautés, rapporté une plus grande remontée des cas de VBG et une capacité accrue de ses OPJ à les judiciariser. Les extrants du Mécanisme de remontée de plaintes et de l’Observatoire, bien que ces outils de pilotage soient entrés en fonctionnement vers la fin du projet, ont commencé, selon leurs encadrements, à influencer les décisions de gestion, notamment en matière de déploiement de forces de maintien d’ordre et de régulation de la circulation.[[12]](#footnote-13) Enfin, les appuis financiers à la lutte contre la maladie à coronavirus ont contribué, à côté d’autres interventions sans doute plus significatives, à contenir la propagation de l’épidémie dans les forces de défense et de sécurité, où le taux de prévalence est resté à 0,9% lorsqu’il atteignait 1,3% dans la population générale.

101. ***Quels sont les effets et les impacts possibles qui peuvent surgir après la fin du projet ?*** L’effet clé attendu dans la suite du cycle de vie du projet est l’amélioration de l’image des forces de sécurité dans l’opinion des usagers du service de police. Sur le recul de deux années entre l’Enquête initiale et l’Enquête finale de perception, cette image s’est bonifiée, passant de 40% à 49% d’opinions favorable. Toutefois, pour que cet effet augmente et dure, il faut sans doute que le secteur puisse sauvegarder et pérenniser les acquis du projet.

### **Stratégie de partenariat**

102. ***Quelles sont les partenariats qui ont contribué ou auraient pu contribuer à la mise en œuvre du projet ?*** Au sein du système des Nations Unies déjà, le projet est un partenariat entre le PBF (bailleur de fonds) et le PNUD (agence récipiendaire), partenariat étendu à l’ONU-Habitat qui a accompagné les apprentissages préalables sur les soubassements de la sécurité urbaine. Avec la partie nationale, le partenariat a impliqué les entités suivantes au sein du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile : l’Inspection Générale des Services de Sécurité ; la Direction Centrale de la Sécurité Routière ; le Bureau de Stratégie et Développement ; l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs ; la Direction de la Protection Civile ; et le Comité Technique Sectoriel Police (dans une moindre mesure et pas à titre opérationnel). Le partenariat aurait pu être élargi aux Ministères de la Ville et Aménagement du Territoire ; des Transports ; et la Santé ; ainsi qu’aux Gouvernorats et aux Collectivités Locales

103. Le Service de Santé des Armées, au sein du Ministère de la Défense, a été le partenaire dans la prévention de la pandémie COVID19 à l’échelle de toutes les forces de défense et de sécurité, tandis que la Commission Défense et Sécurité, de l’Assemblée nationale, a été le partenaire en matière de contrôle externe des FDS. Enfin, un partenariat a été noué avec la société civile, à un premier niveau avec deux ONG qui ont conduit les consultations publiques entre forces de sécurité, autorités locales et populations, et à un second niveau avec dix autres organisations de base impliquées dans l’animation du Mécanisme de remontée de plaintes et de l’Observatoire de la sécurité urbaine, animation à laquelle participent également les Services des Urgences de certains hôpitaux.

104. Il n’a pas été observé de partenariat avec d’autres interventions de même nature, laissant croire que le CTSP qui devait ouvrir ces portes n’a pas joué ce rôle. Par exemple, il aurait été intéressant de tisser des passerelles avec le programme de l’Union Européenne qui investit aussi dans le développement des capacités du secteur, avec des ressources beaucoup plus importantes (il construit même un nouveau siège pour la Police judiciaire).

105. ***Quels sont les effets catalytiques observés pendant et après la mise en œuvre du projet ?*** Quelques effets catalytiques, financiers et non financiers ont été observés. Au plan financier, s’inscrivant dans le prolongement des chantiers ouverts par le projet, le Gouvernement a débloqué et investi 50,000 dollar pour amplifier la formation des agents de la police de la route, sur la base des outils développés par le projet. De même, le PNUD, parallèlement aux ressources PBF qu’il a administrées en tant que récipiendaire principal, a déboursé 25,000 USD pour compléter la formation des officiers de police judiciaire en charge des violences basées sur le genre, dans le cadre de l’OPROGEM. Cette intervention complémentaire s’est également effectuée sur la base des outils du projet. L’effet catalytique non financier a eu lieu au sein du Service de Santé aux Armées, où les responsables ont fait valoir que les formations reçues du projet leur ont permis de constituer un noyau de formateurs qui a été utilisé comme démultiplicateur décisif dans les campagnes de prévention de plus grande envergure qu’ils ont par la suite eu à déployer en direction de tous les corps habillés.

### **Dimensions transversales**

106. ***L’aspect genre, droits de l’homme, le renforcement des capacités nationales dans la mise en œuvre du projet a-t-il respecté ?*** Le projet était de catégorie 2 du point de vue de son marqueur genre. Au sein des mécanismes de pilotage qu’il a aidé le MSPC à développer, la prise en compte de la ***dimension de genre*** s’est heurtée à la faible représentation des femmes dans le secteur : l’Observatoire de la sécurité urbaine compte un total de 94 personnes dont 50 Jeunes et seulement 6 femmes (6%) ; et des 34 jeunes qui animent le Mécanisme de remontée des plaintes, 12 (35%) sont de sexe féminin. Toutefois, les 500 agents du secteur formés l’ont été entre autre à la prise en compte du genre dans l’exercice de leurs charges respectives.

107. Toutefois, le projet a investi 175,000 USD dans le soutien à la promotion du genre, soit 15% de son financement global. Cette ressource a été portée par l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs, en charge de la police judiciaire des violences basées sur le genre. Cette assistance du projet a contribué aux résultats de l’Office qui rapporte pour l’année 2020, 947 femmes victimes de VBG parmi les 1662 affaires dont il a été saisi. L’assistance du projet a permis à l’OPROGEM de mieux sensibiliser les communautés et de mieux traiter les cas reçus, le ratio du nombre de cas traités sur le nombre de cas reçus atteignant 62% en 2020[[13]](#footnote-14).

108. Le projet a un bon ancrage dans la problématique des ***droits humains*** qui constituent d’ailleurs l’un des défis majeurs traités dans le secteur de la sécurité. Le corpus de compétences dispensés dans les différents services de police bénéficiaires du projet intègre dûment des contenus pour ancrer le respect des droits dans le service de police rendu aux usagers. On peut donc considérer que les quelque 500 fonctionnaires formés dans ce cadre, avec comme noyau la police de la circulation routière et la police judiciaire, ont reçu des provisions techniques en matière de respect des droits dans le contact qu’ils sont amenés à avoir avec les populations. Par ailleurs, les appuis à la lutte contre les violences basées sur le genre étaient aussi de l’investissement en faveur des droits de ces femmes.

109. Enfin, le projet était fondamentalement un projet de ***renforcement de capacités***. Les formations développées, les équipements de bureau, de communication et de mobilité, déployés dans les différents services, et les cadres de gestion de la sécurité institués, concouraient tous à rendre les structures du secteur mieux à même de rendre un service de police de qualité, dans la transparence et l’équité et avec, in fine, l’adhésion des populations. Donc, l’on peut considérer, en toute exactitude, que le renforcement des capacités nationales constituait la dorsale du projet.

## **Conclusions**

### **Pertinence**

110. ***Conclusion #1*** : ***Le projet était pertinent de par son ancrage dans les priorités nationales de la Guinée et de ses partenaires au développement, le PBF, le PNUD et l’ONU-Habitat, notamment.*** Il était ancré dans les stratégies nationales de réforme et de développement de la sécurité. Ciblant la gouvernance policière, il intervenait à la suite de trois générations de projets RSS, et les complétait en mettant l’accent sur la police dont l’évaluation de la RSS III avait conclu qu’elle était le sous-secteur le moins impacté jusqu’ici[[14]](#footnote-15). Le projet était également ancré dans le domaine prioritaire 1.1 du PBF : "Réforme du secteur de la sécurité" ; dans l’Effet UNDAF centré entre autres sur *"…l'Etat de droit, la démocratie, la sécurité, la paix sociale ainsi qu'une gouvernance institutionnelle efficace conformément aux principes des droits de l'Homme*." ; dans l’Axe prioritaire "*Gouvernance et consolidation de la paix*" du programme pays du PNUD ; et dans l’Objectif de Développement Durable (ODD) N°16 ("*Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes … donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux*") tout en contribuant, d’une certaine manière, aussi bien, aux ODD 11 (Créer des villes et des établissements humaines plus sûrs, résilients, durables) et 17 (*Partenariat pour l'atteinte des ODD*). Enfin, le projet était en phase avec le Programme ONU-Habitat-Guinée pour le Développement urbain et l'assainissement - Villes Durables, qui vise à renforcer la gouvernance urbaine et qui inclut naturellement les questions de sécurité.

### **Cohérence**

111. ***Conclusion #2*** : ***Les stratégies opérationnelles du projet étaient cohérentes et appropriées dans l’ensemble, et la théorie du changement globalement robuste malgré une limite rédactionnelle pouvant prêter à confusion.*** Les différents contenus stratégiques et leurs modes opératoires se tiennent en un tout cohérent synonyme de valeur ajoutée. Leur mise en œuvre a effectivement permis de délivrer l’essentiel des produits sur lesquels le projet était engagé : formations (500 fonctionnaires touchés), équipements (informatiques, de mobilité, de communication), cadres de pilotage (Observatoire de la Sécurité Urbaine, et Mécanisme de remontée de plaintes), réforme (partiellement : loi organisant l’IGSS révisée mais non encore adopté partiellement). Une limite à ce niveau concerne toutefois les modalités spécifiques des formations, dont on aurait pu faciliter la pérennisation en les ancrant dans le cadre durable de l’Ecole Nationale de Police, au lieu de la faire porter par des pools flottants de formateurs qui ne garantissent pas une bonne mémoire institutionnelle. Enfin, la théorie du changement du projet, bien qu’ayant globalement bien identifié les leviers d’intervention du projet, entretien une certaine confusion entre les hypothèses et les lignes de conclusions.

### **Efficacité**

112. ***Conclusion #3*** : ***Le projet a aidé le secteur à se doter de capacités qui, effectivement mises en œuvre, devraient contribuer à améliorer le service de police et in fine l’image des forces de sécurité auprès des usagers.*** Quelque 500 fonctionnaires de sécurité et de protection civile, dont 400 agents de la police de la circulation routière, ont été formés aux compétences de leurs métiers respectifs, dans la connaissance de leurs textes de référence, et le respect des droits de l’homme, ainsi que la considération du genre. Quinze (15) membres de l’Assemblée nationale, parlementaires et staffs techniques, ont aussi bénéficié de formations sur le contrôle externe des FDS. Le projet a favorisé l’opérationnalité des services de police, en les dotant d’équipements de mobilité et de communication, ainsi que de matériels de bureau. Il a appuyé la révision de la loi sur le statut de l’Inspection Générale, et doté le secteur de deux outils de gestion importants : un Observatoire de la Sécurité Urbaine, et un Mécanisme de remontée de plaintes.

113. Il faut cependant noter que la mise en œuvre du projet a pu être ralentie par les pesanteurs du contexte marqué par des tensions sociopolitiques exacerbées et des enjeux sécuritaires aigus dans l’amont et l’aval des échéances électorales de la période. Cette situation, qui a justifié une extension sans coût du cycle, peut naturellement constituer un facteur de décalage des effets du projet sur le rendu de service aux usagers et l’image de la police dans l’opinion. D’ores et déjà, il ressort de l’Enquête finale de perception que l’opinion des usagers sur la police en général s’est améliorée pour atteindre 49% d’avis favorables, contre 40% ex ante.

### **Efficience**

114. ***Conclusion #4*** : ***Le projet a mis ses moyens au service de ses résultats attendus dans un souci de rationalisation des emplois, en veillant notamment qu’un maximum de ressources arrive aux emplois stratégiques et opérationnels.*** L’utilisation des ressources du projet a bénéficié des hauts standards de gestion du PNUD lui garantissant la transparence et les sûretés fiduciaires nécessaires à des acquisitions coût-efficaces. Le cadre de gestion lui-même, basé sur des profils nationaux et supportés en partie par l’Unité Gouvernance du Bureau, a contribué à minorer les coûts d’intermédiation et favorisé l’acheminement d’un maximum de ressources vers les bénéficiaires.

### **Impacts**

115. ***Conclusion #5*** : ***Sans pouvoir le fonder sur des données précises, mais somme toute conformément aux résultats de l’Enquête de perception de clôture, les services du MSPC ont fait connaître que les produits délivrés par le projet avaient commencé à induire des changements dans le secteur.***Par exemple, avec les contrôles, surtout inopinés sur les positions des unités de police routière, mais aussi les formations reçues par les agents, un assainissement des comportements avait commencé à se produire à ce niveau. Le phénomène des retraités qui remettaient la tenue et faisaient du racket aux automobilistes, était aussi en train de refluer. L’OPROGEM rapporte de son côté une meilleure prise en charge de cas de violence basée sur le genre (VBG) à laquelle a contribué le projet par la formation des Officiers de police judicaire et la sensibilisation de communautés : en 2020, quelque 1035 cas ont pu être déférés sur 1662 reçus, soit un taux de déferrement de 62%. Bien que n’ayant pas de séries statistiques longues pour soutenir une analyse historique, l’Office indique que les rejets de dossiers et autres classements sans suite pour procès-verbaux non conformes ont significativement diminué suite la formation des officiers de police judiciaire.[[15]](#footnote-16) Les extrants du Mécanisme de remontée de données et de l’Observatoire, bien que ces outils de pilotage soient entrés en fonctionnement vers la fin du projet, ont, selon l’IGSS et le Bureau Stratégie et Développement, commencé à influencer le déploiement de forces de maintien d’ordre et de régulation de la circulation. Enfin, les appuis financiers à la lutte contre la maladie à coronavirus ont contribué, à côté d’autres interventions sans doute plus significatives, à contenir la propagation de l’épidémie dans les forces de défense et de sécurité, où le taux de prévalence est resté à 0,9% lorsqu’il atteignait 1,3% dans la population générale.

### **Durabilité**

116. ***Conclusion #6*** : ***Si les acquis de formations devraient raisonnablement survivre, la poursuite des fonctionnalités et autres dynamiques de bonne gouvernance enclenchées par le projet est clairement hypothéquée par l’absence de ressources institutionnelles susceptibles de prendre le relais des financements du bailleur.*** Les missions de contrôle de l’IGSS qui sont pratiquement suspendues, l’Observatoire et le Mécanisme de remontée qui fonctionnent difficilement et avec des moyens de fortune constitués à titre personnel par des chefs de services, sont particulièrement visés par ce constat. L’OPROGEM et le Service de Santé aux Armées, en revanche, devraient continuer à bonifier les fruits des appuis du projet, car ils sont insérés dans d’autres cadres de coopération leur permettant de trouver des solutions relais.

### **Dimensions transversales**

117. ***Conclusion #7*** : ***Le projet a bien été un cadre de prise en charge des questions transversales que sont le genre, les droits humains et le renforcement des capacités nationales.*** En 2020, près d’un millier de cas de violences basées sur le genre ont été remontés à l’OPROGEM et mieux pris en charge par ses officiers de police judiciaire formés par le projet. La présence des femmes dans les cadres de gestion institués par le projet se révèle, en revanche, plus modeste (14% d’effectifs féminins dans les équipes d’animation de l’Observatoire et du Mécanisme de remontée), au demeurant à l’image de leur faible représentation dans le secteur de la sécurité. Les droits humains ont été systématiquement intégrés dans les corpus de formation et de sensibilisation, et sont aussi une dimension des résultats ci-dessus de lutte contre les VBG (accès des victimes au droit). Enfin, le renforcement des capacités nationales aura été la dorsale du projet, à travers les formations, les équipements, la révision d’une cadre juridique et la création de nouveaux outils de pilotage, toutes ces composantes visant le réarmement institutionnel, technique et matériel du secteur pour un meilleur rendu de service de police et l’amélioration de l’image des forces de sécurité dans l’opinion des usagers.

# Enseignements tirés

118. La stratégie de sortie est restée un défi majeur pour le projet. Alors qu’il a mis en place des outils de pilotage potentiellement à grande valeur ajoutée, la poursuite de leur fonctionnement se heurte au problème de l’absence de capacités budgétaires relais. Au moment de l’évaluation, les contrôles routiniers et inopinés sur les postes de régulation de la circulation routière avaient déjà été suspendus, pour raison de manque de ressources selon les responsables de l’IGSS rencontrés. Le Mécanisme de remontée doté d’équipements de mobilité (motos) et de supports de communication numérique (tablettes), n’a pas de ressources institutionnelles et fonctionne à minima, avec des moyens de fortune épisodiquement constitués par le chef de service sur une base strictement personnelle. La situation de l’Observatoire est à peine différente. Se pose donc, une fois de plus le problème du financement à long terme du fonctionnement des investissements de projet dans les structures nationales.

119. La réflexion sur ce problème difficile et récurrent devrait être une partie intégrante de la formulation des projets, et ne négliger aucune piste pour lui apporter ne serait-ce que des solutions transitoires. Dans le cas des missions de contrôle des agents de la routière, par exemple, n’était-il pas judicieux, pendant la formulation même du projet et à titre de condition d’entrée, de demander à l’IGSS de faire des scénarios de sortie garantissant qu’elle constituerait un minimum de ressources rognées sur son budget courant ou obtenu d’autres partenaires, pour être en capacité de poursuivre ces missions, même à minima ? Il est aussi raisonnable de penser que le projet lui-même devait se donner des objectifs spécifiques, assortis d’indicateurs mesurables, en matière d’effets catalytiques et de synergies avec d’autres acteurs du secteur capables, à sa clôture, de le relayer auprès du bénéficiaire, qu’il s’agisse de l’Etat et de ses démembrements ou d’autres partenaires techniques et financiers. Dans le cas d’espèce, il était possible de travailler à des passerelles avec le programme de l’UE qui appuie aussi le secteur, avec des moyens sans doute plus importants et sur un cycle plus étendu que les 18 mois des fonds PBF.

120. Les solutions au problème peuvent aussi se trouver, partiellement au moins, dans certains arbitrages techniques de mise en œuvre. S’agissant par exemple des formations, l’approche a été de les confier systématiquement à des pools de formateurs flottants composés d’éléments d’encadrement des services bénéficiaires. Ce modèle montre la limite de ne pouvoir fonctionner qu’avec des projets et des ressources ad hoc. Pourquoi donc n’a-t-il pas été retenu d’ancrer toutes les formations à l’Ecole Nationale de Police, qui allait enrichir ses curricula et en faire bénéficier, de manière systématique, tout nouvel agent recruté ? Ce questionnement n’ignore pas les effets d’aubaine qui grèvent les projets, et amènent les différents groupes d’acteurs à se positionner dans l’optique de leurs avantages personnels, parfois au détriment des exigences de viabilité. Mais l’intelligence d’un projet, c’est aussi, dans sa formulation, de savoir arbitrer entre ces positionnements pour construire les meilleures utilités stratégiques collectives.

# Recommandations

121. ***Recommandation #1*** **: *Pérenniser les outils de gouvernance mis en place en octroyant aux Services hôtes les moyens budgétaires de les faire fonctionner.*** Cette recommandation s’adresse à l’Etat de Guinée, et au PNUD qui devra le sensibiliser dans ce sens, et, dans la mesure du possible, l’accompagner sur une période en maintenant un certain appui aux structures chargées de l’Observatoire et du Mécanisme. Le constat qui la justifie est que lesdits outils sont menacés d’arrêt de fonctionnement suite à la clôture du projet (Conclusion #6). Elle est mise en œuvre comme suit : Pour l’Etat : (i) Déterminer un budget minimum d’opération pour chaque outil ; (ii) Créer et doter une ligne de même montant dans le budget du département ; Pour le PNUD et à titre transitoire : à défaut d’une nouvelle phase de projet dédiée à la consolidation, trouver sur des projets en cours des ressources pour continuer à soutenir les contrôles des FDS et le fonctionnement de l’Observatoire et du Mécanisme.

122. ***Recommandation #2*** **: *Pour tout nouveau projet, faire de la construction ex ante d’une stratégie de sortie une composante majeure de la formulation, actée dans son document de projet et assortie d’indicateurs de performance mesurables.*** Cette recommandation s’adresse au PNUD, au PBF, au SNU en général, ainsi qu’à la partie nationale. Le constat qui la justifie est que dans ce projet comme dans tant d’autres la sortie n’est jamais bien sécurisée et expose les résultats à ne pas survivre au projet (Conclusion #6). Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Définir précisément les jalons à poser pour assurer une continuité des stratégies impulsées par le projet ; (ii) Identifier précisément qui doit poser chaque jalon ; (iii) Déterminer des indicateurs de réalisation de ces jalons et les inclure dans la matrice de performance du projet.

123. ***Recommandation #3*** **: *Pour tout nouveau projet, l’arbitrage sur l’ancrage des stratégies doit mettre en avant la recherche non seulement d’efficience mais aussi et surtout de pérennité et, une fois de plus, s’inscrire dans une véritable stratégie de sortie.*** Cette recommandation s’adresse au PNUD et à la partie nationale. Le constat qui la justifie est que, pour les stratégies de formation qui ont été une dimension majeure de ce projet, si au lieu de les faire porter par des pools flottants de formateurs issus des services bénéficiaires, elles avaient été ancrées dans le cadre pédagogique de l’Ecole Nationale de Police, elles finiraient par se stabiliser dans les curricula de cette institution et bénéficier à chaque nouvelle recrue sans qu’il y ait besoin d’une intervention ad hoc de type projet. La recommandation est mise en œuvre comme suit : (i) Pour chaque stratégie opérationnelle, évaluer et noter son incidence sur l’après-projet ; (ii) Confronter les différentes options de stratégies qui sont concurrentes et choisir celles qui favorisent une pérennité à moindre coût.

# Annexes

## **Audit-trail ; traitement par l’évaluateur des commentaires des parties sur le Rapport**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Commentaires** | **Auteurs** | **Références** | **Réponses de l’Evaluateur** |
| **1.** | Commentaires de forme | PNUD/STPBF/ONU-H | * Rapport | Généralement pris en compte ! |
| **2.** | Besoin de reformulation car les déplacements hors Conakry étaient autorisés dans la période de l’évaluation. Aussi le consultant était conscient du délai qui était mentionné dans les TDRs donc pour moi cela ne pourrait justifié la limitation de l’étude à Conakry | STPBF/JO | * iv | L’étude n’est pas limitée à Conakry : c’est la partie Entretiens qui s’est effectuée à Conakry ! Les données secondaires, au contraire, couvrent l’ensemble des zones d’intervention du le projet. Par ailleurs, l’autorisation de se déplacer hors de Conakry n’exclut pas une évaluation factuelle de la situation au moment précis de l’évaluation en mettant en balance les intrants logistiques et les astreintes sécuritaires d’un déplacement en région, en contexte COVID de surcroît, d’un côté, et ce qu’il peut rapporter en valeur ajoutée différentielle. C’est ce qui est ressorti de cette évaluation, faite avec la gestion du projet, qui est mentionnée ici.  Nonobstant, le paragraphe est légèrement modifié pour tenir partiellement compte du commentaire ! |
| **3.** | Quelle est la performance globale du projet dans la réalisation des produits et effets attendus ?  Je pense que la réponse donnée au point 65 page 68 pourrait être reprise ici | STPBF/JO | * vii | Ici, nous sommes dans le Résumé Exécutif, avec hélas peu d’espace pour donner les détails qui, comme vu par le commentaire, se trouvent dans le corps du texte, aux paragraphes 66 et suivants. |
| **4.** | Assez critique pour un projet à peine clôturé | STPBF/JO | * x | Référence à la durabilité : oui, c’est bien la situation observée par l’évaluation, et qui s’explique parfaitement dans le contexte de disette budgétaire du pays ! |
| **5.** | Associer les 2 | STPBF/JO | * xiii & ix | Référence aux conclusions 3 & 4 : il y suffit de les faire se suivre, l’une relativisant l’autre (c’est un niveau d’"association" raisonnable !) |
| **6.** | Je pense qu’il serait intéressant de faire ressortir cet aspect au niveau du résumé | STPBF/JO | * 65 | Voir Réponse au commentaire 3 ! |
| **7.** | Combien d’études | STPBF/JO | * Tab.R2 | Commentaire pris en compte : nombre inséré ! |
| **8.** | Pour tout projet, l’arbitrage sur l’ancrage des stratégies doit mettre en avant la recherche non seulement d’efficience mais aussi et surtout de pérennité et, une fois de plus, s’inscrire dans une véritable stratégie de sortie.  ….  Constats/déductions. Je ne retrouve pas vraiment l’enseignement tiré. Ainsi je propose que la recommandation 3 vienne à cette position comme enseignement | PNUD/JO | 118 | S’agit-il de transférer ce paragraphe des recommandations vers les leçons apprises ? L’évaluateur n’est pas convaincu de la pertinence de le faire: les enseignements sont un espace de réflexion et de questionnements ouvert, tandis que les recommandations sont un cadre de propositions fermes (ce qui va bien au ton impératif de la phrase concernée. |
| **9.** | Cette formulation semble plus un enseignement tiré. Donc je propose de renvoyer au niveau des enseignements tirés et supprimée dans cette partie. En plus les détails de cette recommandation se retrouve dans le dernier paragraphe des enseignements tirés (120) et dans la recommandation 2 | PNUD/JO |  | Encore une fois, les enseignements sont un espace de réflexion et de questionnement ouvert (pas de proposition !), et les recommandations un cadre de propositions fermes !...Il y a bien un lien entre les deux, naturellement, une recommandation pouvant procéder d’un enseignement et le refléter d’une certaine manière ! |
| **10.** | Je pense qu’il faut ressortir la rationalité des dépenses au mois au niveau des produits | PNUD/AF | * viii | Alors que l’évaluateur avait préparé et soumis à la gestion du projet un tableau d’analyse budgétaire par résultats, il s’est avéré que les données budgétaires disponibles à l’évaluation ne sont pas structurées ainsi, encore moins par produits, mais selon la nature des dépenses : personnel, fournitures, équipement, services contractuels, etc., toutes rubriques qui sont transversales aux différents produits. Le tableau financier consultable en annexe du rapport. |
| **11.** | Droits humains doit prendre en compte les PVH | PNUD/AF | * xviii | Est-il dit DH que le concept exclut les PVH ? Non ! Il il est seulement posé de manière générique, ici dans le Résumé. Cela dit, il n’y a pas de focalisation particulière sur cette cible spécifique dans le rapport. |
| **12.** | Le contrôle et la sanction qui en "découlent…" | PNUD/AF | * 14 | Non, "découle" doit bien rester au singulier : son sujet est la sanction (et non le groupe "le contrôle et la sanction") : la sanction découle du contrôle ! |
| **13.** | Cette partie n’est pas traitée comme détaillé ici (dans la méthodologie) | PNUD/AF | * 32 | Le commentaire fait référence à cette mention relativement à l’efficience: "La planification, la mise en œuvre et l’évaluation quantitative et qualitative des résultats tels qu’inscrits dans les documents de projet, le cadre de résultats, les plans de travail, en rapport avec les résultats attendus et les ressources. La gestion des ressources humaines et financière était-t-elle rationnelle ?"  Et ce sont bien les éléments qui sont mis en exergue dans la section Efficience de l’analyse et en suivant les questions spécifiques posées par les TDR : paragraphes 89 (planification) ; 90 (produits), 91-92 (ressources, y ccmpris les RH), 93-94 (résultats atteints), etc. |
| **14.** | Le résultat de cette analyse peut donner les éléments importants. | PNUD/AF | * 2.1. Mat.Eval |
| **15.** | Cette recommandation devrait être adressée à la partie nationale seulement. Car le projet ne peut pas pérenniser un acquis | PNUD/AF | * 128 | Au contraire : la justification du projet est dans la faiblesse des capacités nationales : donc il doit bien aider le partenaire national à pérenniser. C’est pour cette raison que tous les projets parlent de stratégie de sortie, sans toujours la réussir, il est vrai ! |
| **16.** | Pourquoi était ? | PNUD/SK | * v | Le cycle d’un projet clôturé est révolu : on ne peut donc en parler qu’au passé absolu ! le projet ne vit plus ! La MTR conjugue au présent, l’Evaluation finale conjugue au passé (en ce qui concerne le cycle seulement, des résultats en vie pouvant naturellement être relatés au présent !) |
| **17.** | C’est-à-dire ? | PNUD/SK | * v | Impacté veut dire "touché" ! Pour qui regarde de près l’histoire de la RSS en Guinée (10 années de mise en œuvre), l’armée a été le corps le plus tôt, le plus vite et le mieux influencé par ce programme, comparativement à la police ! (cf. Rapport d’Evaluation RSS III) |
| **18.** | Prière bien donner le titre | PNUD/SK | * v | Commentaire accepté : guillemet enlevé pour quitter toute idée de citation (on est obligé de résumer parfois pour gagner de l’espace dans le rapport) |
| **19.** | Est-ce en lien avec le PNUD | PNUD/SK | * v | Le lien doit-il être avec le PNUD uniquement ? Non, certes ! La pertinence est attestée dans le lien avec les référentiels : en l’occurrence, ceux de la partie nationale, d’abord, du PNUD bien sûr, mais aussi du PBF, et de l’ONU-Habitat, l’autre Agence partie ! |
| **20.** | Prière préciser | PNUD/SK | * vi | Précision bien présente dès la phrase suivante, dans le même paragraphe ! les différentes grappes sont déclinées pour faire voir leur enchaînement logique ! |
| **21.** | Ou se trouve l’efficacité ? | PNUD/SK | * vii | Ai-je compris le sens de la question ?... Je rappelle la définition de base de l’efficacité en évaluation : mesure dans la quelle les produits dont une intervention était redevable, sont livrés ou ne le sont pas. C’est au nom de cette définition que les différents produits livrés et qui étaient attendus du projet sont résumés ! le détail est donné dans le corps du rapport ! |
| **22.** | Il faut apporter un peu plus d’élément sur ce critère. | PNUD/SK | * viii, ix | Les détails, rapportés aux différentes requêtes des TDR sur le critère d’efficience, sont donnés dans le corps du rapport : ici, nous sommes dans le Résumé exécutif !  La section consacrée à l’Impact, est, elle, à présent, actualisée avec les données de l’Enquête de perception finale (transmise à l’évaluation après le rapport provisoire) ! |
| **23.** | Je ne vois pas d’analyse par rapport à la dimension. Les éléments fournis sont descriptifs. | PNUD/SK | * xi | Il s’agit ici du Résumé exécutif. Pour les analyses circonstanciées, il faut aller dans le corps du rapport. Cela dit, même dans le Résumé exécutif, la logique d’analyse est bien reflétée : un exemple simple ici : "un millier de cas de violences basées sur le genre ont été remontés à l’OPROGEM et mieux pris en charge par ses officiers de police judiciaire formés par le projet."…le fait : un millier de cas de VBG remontés et mieux judiciarisés par l’OPROGEM ; analyse : l’explication vient en partie des formations prodiguées par le projet.  Autre exemple dans le paragraphe : il y a peu de femmes dans la gestion des outils de pilotage créés par le projet (14%) ; explication : l’indicateur est structurellement contraint par la faible présence des femmes dans les effectifs de police !  Il serait difficile de développer davantage dans le Résumé exécutif qui, normalement, doit viser à rester dans la limite de 3 pages ! |
| **24.** | Expliciter la partie | PNUD/SK | * xiii | Détails élagués dans ce Résumé exécutif (qui n’est pas un espace de détail, mais un lieu d’information du top management qui n’aurait pas assez de temps pour aller dans ces détails) ! la structure du Résumé exécutif est la même que celle du Rapport, pur permettre à qui veut du détail d’aller directement dans la même section du Rapport. |
| **25.** | Effectivité ? | PNUD/SK | * xiv | L’effectivité est incluse dans l’efficacité, qui est le critère principal ici ! |
| **26.** | Soyez plus explicite | PNUD/SK | * xvi | Commentaire accepté ! Paragraphe repris en intégrant les données de l’Enquête de perception finale (elles n’étaient pas encore disponibles à l’évaluation jusqu’au rapport provisoire objet de ce commentaire) |
| **27.** | Revoir la conclusion. Pourquoi si ? | PNUD/SK | * xvii | Registre de langue ! cela veut dire précisément que les acquis de formation ont de grandes chances de se pérenniser, tandis que les fonctionnalités de gouvernance (observatoire et mécanisme de remontée), en ont peu ! |
| **28.** | Je ne vois pas l’enseignement tiré de ce constat. Il s’agit plutôt d’une description de la situation  A mon avis, ceci reste un constat. Il faut en tirer clairement les leçons. | PNUD/SK | * xix-xxi | Il y a lieu de s’accorder d’abord sur cette section "Enseignement" : c’est un espace de questionnement, ouvert donc, pour conceptualiser sur des situations critiques à partir desquelles des provisions techniques ou stratégiques peuvent être constituées, en direction d’interventions futures similaires. Evidemment, ce débat prend appui sur des faits et des constats dans l’évaluation ! Dans le cas présent, il est observé une menace d’arrêt de fonctionnement des outils de pilotage développés par le projet : l’enseignement qui en est tiré est que ce risque montre la nécessité d’avoir une stratégie de sortie robuste et qui mérite d’être traitée comme un élément majeur dans la formulation même du projet ! Voici la phrase pivot qui fait le relais entre le constat (absence d’une exit strategy) et la leçon apprise : "***La réflexion sur ce problème difficile et récurrent devrait être une partie intégrante de la formulation des projets, et ne négliger aucune piste pour lui apporter ne serait-ce que des solutions transitoires.***" (xxi) |
| **29.** | Et les actions allant dans le cadre de la sensibilisation | PNUD/SK | * xxii | Il est question ici d’une sensibilisation dans le sens d’un plaidoyer en direction du gouvernement sur la nécessité des contreparties budgétaires ! |
| **30.** | Le format du document des projet prévoit la détermination d’une stratégie de sortie. Il faut peut-être formuler cette recommandation en terme d’utilisation du template. Du reste je me pose la pertinence de cette recommandation. | PNUD/SK | * xxiv | La recommandation ne porte pas sur le principe de l’Exit Strategy (en débriefing, nous avions dit que les projets en parlaient, mais peu ou rien n’était fait à cet égard). Aussi, la recommandation ne cible pas le principe, mais demande d’en faire une dimension majeure du Prodoc, assortie de cibles de résultats mesurables ! ".. ***faire de la construction ex ante d’une stratégie de sortie une composante majeure de la formulation, actée dans son document de projet et assortie d’indicateurs de performance mesurables."*** |
| **31.** | Il faut rendre les recommandation plus compréhensible et réaliste dans la mise en œuvre | PNUD/SK | * xxv | Il faut aller au cadre de mise en œuvre décliné pour chaque recommandation (ce qui y est donné est tout de même faisable). Pour cette recommandation sur les options de mise en œuvre, inspirée de ce qui s’est passé dans les formations par exemple, voici la situation : l’approche de formation a été de constituer et mobiliser des pools de formateurs dans les structures bénéficiaires  (Routière, IGSS, OPROGEM, notamment) ; une autre option était de passer un partenariat avec l’Ecole de Police de Dubreka. Si l’on avait raisonné en termes d’efficacité ***et*** de pérennité, l’Ecole serait très intéressante car la formation est son cœur de métier et c’est un cadre institutionnel durable (ce qui n’est pas le cas des individus cooptés personae intuitu dans les pools de formateurs) ; et l’Ecole peut aussi former à moindre coût car elle dispose ded infrastructures et des personnels dédiés ; surtout l’Ecole peut insérer les formatons dans ses curricula et permettre à toute nouvelle recrue d’être capacitée ex ante.  Voilà les étapes de mise en œuvre prévues pour implémenter cette recommandation : ***(i) Pour chaque stratégie opérationnelle, évaluer et noter son incidence sur l’après-projet ; (ii) Confronter les différentes options de stratégies qui sont concurrentes et choisir celles qui favorisent une pérennité à moindre coût. Ceci est-il impossible à mettre en œuvre ?*** |
| **32.** | Demande de suppression de la section 7 intitulée : "Informations relatives à l’historique sur l’évaluateur" | PNUD/SK | * Ch.7 | Vous ne pouvez pas supprimer cette section (résumé biographie des évaluateurs) : cela ne vient pas la volonté de l’évaluateur ; c’est bien une exigence du template de rapport d’évaluation prédéfini dans le Guide d’Evaluation du PNUD, Edition de Janvier 2019. Prière de s’y référer. |
| **33.** | Revoir le titre du pilier inscrit dans le CPD et revoir le lien | PNUD/SK | * 54 | Voir ci-dessus : Commentaire accepté : guillemet enlevé pour quitter toute idée de citation (on est obligé de résumer parfois pour gagner de l’espace dans le rapport) |
| **34.** | Je ne vois pas la réponse à la question posée | PNUD/SK | * 56 | La question est "***L’approche choisie et les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont-ils été pertinents ?***"  Le paragraphe dit : "l’approche mise en avant était appropriée, autour d’études pour comprendre les phénomènes sous-jacents et construire des situations de référence, et du renforcement de capacités (moyens institutionnels, techniques, matériels et financiers) pour permettre aux services et au contrôle interne et externe de se déployer. Malheureusement, pour soutenir durablement une telle dynamique holistique, le cadre d’un projet PBF, limité en ressources (1,2 million de dollar) et en durée (18 mois), a besoin d’une sortie adossée aux moyens de l’Etat. Or, en l’occurrence, les services de police souffrent d’une sous-capitalisation qui fait qu’ils n’ont pas pu poursuivre toutes les interventions initiées par le projet (les inspections se sont arrêtées, par exemple)"… Il y a bien un lien de réponse à question entre les deux ! |
| **35.** | Quels sont ces acquis. Le renforcement d’une cellule déjà dédiées au genre n’est pas forcement un appui genre. Il faut analyser le résultat sans chercher à nuancer. | PNUD/SK | * 58 | En fait la question porte non pas sur du résultat mais sur les cibles genre touchées (bénéficiaires) : en ce sens, oui l’appui à l’OPROGEM a donné au projet une plus ample résonnance genre : le paragraphe est précisé dans ce sens.  Cela dit, oui, contrairement à ce que dit le commentaire, le renforcement des capacités de l’OPROGEM était bien attendu comme un résultat, sinon cela n’aurait pas été inscrit dans la matrice de performances du projet.  Dernier élément du commentaire : nuancer ne peut pas être interdit en analyse : au contraire, la nuance est le pouls battant de toute analyse crédible, parce que par définition la réalité est complexe ! |
| **36.** | Sur quelle base cette appréciation | PNUD/SK |  | Prière se reporter au début du paragraphe : Sur la base des hypothèses d’efficacité de la théorie du changement est-il clairement énoncé… les bénéficiaires sont appropriés, à une nuance près : l’omission de l’Ecole de police qui aurait pu être retenue comme véhicule de la formation ! |
| **37.** | L’analyse ne répond pas à la question. L’analyse dit plutôt ce qui a été fait dans le cadre de la lutte contre la CIVID-19 | PNUD/SK | * 59 | La question était : "***Les activités du projet ont-elles été pertinentes et adaptées face à la crise du coronavirus ?***" le rapport dit " Le projet s’est efforcé de s’adapter à la crise de la pandémie, en dédiant des ressources à la prévention de la maladie parmi les forces de sécurité et de défense. Cette assistance a été confiée au Service de Santé aux Armées. Elle a contribué à contenir significativement le taux de positivité dans le secteur, à 0,9% contre 1,3% dans la population générale[[16]](#footnote-17). Par ailleurs, s’agissant spécifiquement de la Police, plus de 225 membres des unités déployées ont été formés et équipés de kits sanitaires et matériels de protection pour une meilleure participation à la lutte contre la pandémie. L’appui du projet a également permis une meilleure remontée des comportements inappropriés des forces de l’ordre dans le suivi des prescriptions aux populations en matière de respect des mesures barrières." ***Le lien réponse-question est partent !*** |
| **38.** | La question de la cohérence des composantes n’est pas bien ressortie dans l’analyse. | PNUD/SK | * 62 | Le paragraphe dit que de par sa structure, il y a bien une logique d’intervention robuste : chercher à ***comprendre d’abord*** à travers les études et les consultations publiques ; ***agir ensuite*** avec le renforcement des capacités ; donc la cohérence des composantes est bien établie à ce niveau ! |
| **39.** | était | PNUD/SK | * 65 | Oui le projet est clôturé et se conjugue donc au passé, en ce qui concerne sa factualité ! |
| **40.** | L’évaluateur devrait nous permettre de répondre à cette question à travers les analyses des données collectées | PNUD/SK | * 65 | Oui, c’est ce qui est fait dans les pages suivantes : avec même indication quantifiée des réalisations par rapport aux cibles : au niveau produit et au niveau effet ! |
| **41.** | Le terme n’est pas bien approprié | PNUD/SK | * 67 | C’est bien ce qui est dit dans les rapports générés par le projet lui-même, et qui a été confirmé en entretien à l’IGSS (ils n’ont pas eu le budget pour faire leurs propres missions de contrôle !!!) |
| **42.** | Soyez plus explicite. Peut on donner une idée sur le nombre de préfectures touchées et comment. | PNUD/SK | * 67 | Voici ce qui est précisé dans le tableau du dessous (désormais en annexe dans cette version finale du rapport) :  • Inspections sur 7 régions administratives  • Contrôles inopinés : Conakry, Dubreka et Coya  • Contrôle parlementaire : 4 régions militaires  Tous ces détails ne peuvent être répétés dans le corps du texte |
| **43.** | C’est-à-dire ? | PNUD/SK | * 67 | Une insuffisance dans la formulation de la matrice de performance ! |
| **44.** | N’est-ce pas ici un problème de cohérence qui devait être relevé ? | PNUD/SK | * 68 | Non ! au contraire c’est un argument de cohérence ! la logique veut que l’on cherche à comprendre d’abord, avant d’agir ! |
| **45.** |  | PNUD/SK | * 71 | Comment comprendre le commentaire ? En fait, la phrase est syntaxiquement plus que correcte (registre de langue assez haut), et charrie du fond aussi : l’idée est de s’intéresser à savoir si oui ou non la réalité est en train d’être transformée, une fois qu’on a dit que les indicateurs techniques sont satisfaits ! |
| **46.** | Pourquoi ce succès§ | PNUD/SK | * 71 | Les inputs du projet, à cet égard, sont mentionnés plus haut. Commentaire toutefois tenu en compte : insertion refaite à cet niveau ! |
| **47.** | C’est un résultat certes atteins mais qui ne fait pas partie du projet lors de sa planification. | PNUD/SK | * 80 | Oui, mais cela n’en est pas moins un résultat ! Et il est précisé en lieu approprié dans le texte que c’est le fruit des capacités d’adaptation du projet (ne pas perdre de vue qu’il y avait aussi une question sur cet aspect!) |
| **48.** | non-finalisation | PNUD/SK | * 81 | Les prescriptions de l’Académie Française consultables en lieu approprié indiquent que le trait d’union peut être omis sans occurrence de faute, s’agissant des ***noms composés*** ! |
| **49.** | au-devant | PNUD/SK | * 87 | Correction acceptée pour cette locution adverbiale ! |
| **50.** | Cette partie peut être l’objet de plus de précision. | PNUD/SK | * 89 | L’idée, simple, est qu’un résultat au long court comme la modification de l’image de la police est difficile à réaliser complètement dans un cycle de projet PBF qui est de 18 mois ! |
| **51.** | Disons plutôt par le bureau. | PNUD/SK | * 92 | Commentaire accepté : reformulation effectuée ! |
| **52.** | Et quid des appuis antérieurs à cette structure dans la réalisation de ses fonctions, en d’autre terme serait-il possible d’établir un lien entre ses résultats et les autres appuis reçus. | PNUD/SK | * 94 | Les appuis antérieurs ne sont pas couverts par cette évalaution : la portée de l’évaluation a été clairement fixée dans les TDR et la méthodologie ! |
| **53.** | Cette partie très intéressante mérite d’être plus approfondie en termes d’analyse. Cause profonde, facteurs favorisant cet état de fait. Est-ce une question de volonté ? est-ce vraiment un besoin ? | PNUD/SK | * 95 | Voir paragraphes suivants pour ce qui en est dit dans le texte.  Par rapport aux hypothèses soulevées dans le commentaire : question de volonté, non, puisque les responsables payent de leur poche pour maintenir aux outils un minimum de fonctionnement, tellement ils sont conquis par le résultat ; est-ce un besoin, oui comme le montre leur adhésion et l’ancrage dans les priorités du secteur.  La seule explication est celle qui est donnée dans le paragraphe : un manque de disponibilités budgétaires. |
| **54.** | Est-ce qu’on peut parler d’impact ici. Peut-être pour l’OPROGEM qui a fait l’objet de plusieurs appuis étallés sur plusieurs années. Je ne pense pas qu’on peut citer la lutte contre la COVID comme un impact | PNUD/SK | * 100 | Le Service de Santé aux Armées rapporte un maintien du taux d’incidence COVID dans les FDS à un niveau nettement sous celui de la population générale et cite les appuis du PADSP parmi les intrants qui ont permis ce résultat ! Et l’évaluateur ne reporterait pas cette contribution du projet à cet effet ? Si l’on dit que les effets et impacts surviennent dans la durée, c’est généralement parlant ; cela n’empêche pas que dans certains cas, des effets se fassent jour plus tôt.  Pour l’OPROGEM, l’impact tracé ici ne procède pas des appuis antérieurs qui, encore une fois, sont hors de la portée de cette évaluation. Nous avions ici, non pas une évaluation d’effet au sens précis du PNUD, sur plusieurs projets couvrant un résutat, mais une évaluation finale de projet, strictement réglée sur la géographie du projet en question ! |
| **55.** | L’analyse peut être approfondie ici. | PNUD/SK | * 101 | Cf. plus bas, section sur leçons apprises ! Et plus haut Section sur la Durabilité ! |
| **56.** | Je n’ai pas perçu cet élément dans les analyses | PNUD/SK | * 108 | C’est ici la section dédiée ! |
| **57.** | Fonds pour la Consolidation de la Paix | ONUH/MK | * Titre | Commentaire accepté : Correction effectuée ! |
| **58.** | Doublon pour cette ligne | ONUH/MK | * Sigles | Commentaire accepté : Correction effectuée ! |
| **59.** | Je propose de parler à ce niveau des outils utilisés pour la collecte et l’analyse de données (matériel, logiciels, canevas, etc.) ainsi que le type de données collectées. | ONUH/MK | * v | Proposition intéressante : toutefois, pour gagner de l’espace, surtout au niveau du Résumé exécutif, l’on est obligé de passer sur ces spécifications qui ont fait l’objet d’un rapport initial et qui sont, par ailleurs, pour l’essentiel, visibles dans les annexes. |
| **60.** | d’informations sécuritaires géolocalisées | ONUH/MK | * xx | Commentaire accepté : insertion effectuée ! |
| **61.** | collecte | ONUH/MK | * xx | Commentaire accepté : remplacement effectué ! |
| **62.** | huit | ONUH/MK | * 21 | Commentaire accepté : correction effectuée ! |
| **63.** | Cependant, le temps court imparti au projet n’a pu permettre de mettre en place des plateformes d’échanges et de concertation avec d’autres ministères pertinents, le Gouvernorat et les collectivités locales qui sont aussi en mesure d’apporter des réponses institutionnelles aux données collectées et analysées par l’observatoire. Par exemple, les données collectées sur l’insécurité routière ou urbaine peuvent orienter les actions du MVAT ou des Transports sur la conception/ réaménagement des infrastructures routières ou des mesures de prévention situationnelle pas nécessairement liées à la présence de patrouilles policières ex. éclairage public | ONUH/MK | * 100 | Exact ! Cet élément de substance est à présent inséré en note de page ! |
| **64** | Le partenariat aurait pu être élargi plus avant au niveau des ministères : de la Ville et Aménagement du Territoire, des Transports, de la Santé ; le Gouvernorat et les Collectivités Locales | ONUH/MK | * 102 | Commentaire accepté : insertion effectuée ! |
| **65.** | Il faut faire une claire distinction entre l’agence récipiendaire (PNUD) et les autres partenaires. Mentionnez déjà dans la description du programmes que UNDP était l’agence récipiendaire des fonds. | PBSO-NY/ALS | * ii | Commentaire accepté : précisions insérées ! |
| **66.** | Pas d’entretiens par telephone ? | PBSO-NY/ALS | * iv | Il y’en a eu ! |
| **67.** | Quel était l’effet de ces formations ? les gens formes ont-ils applique ce qu’ils ont appris dans les formation ? quel était le changement ? | PBSO-NY/ALS | * vii | Cette section, "Efficacité", n’est pas le lieu indiqué pour traquer l’effet de ces réalisations : il y a en dessous une section dédiée intitulée "Impact". Le critère d’efficacité évalue le degré de livraison des produits sur lesquels le projet était engagé : les 500 formations administrées en faisaient partie. Plus bas, sous le critère Impact, sont clairement indiqués les effets obtenus par injection des intrants que sont les formations et autres : +9 points dans l’image de la police ; judiciarisation de plus de cas de VBG ; assainissement des comportements de la police routière et fin des abus des retraités remettant la tenue pour racketter sur la route, etc… Ce sont là les effets des produits du projet et ils sont donnés, non pas dans la section Efficacité où ils n’ont pas leur place, mais dans la section Impact ! |
| **68.** | Differences entre hommes et femmes ? est-ce que ces donnes etaient ventilees par sexe ? | PBSO-NY/ALS | * ix | Commentaire judicieux : Toutefois, l’enquête de perception qui donne ces résultats d’image n’analyse pas le genre : alors que les femmes représentent 42% de sons échantillon, leurs réponses spécifiques ne sont pas données dans le rapport de cette Enquête. Même les 75% d’avis favorables dont est créditée la lutte contre les VBG portée par l’OPROGEM ne sont pas analysés de manière sexo-spécifique. |
| **69.** | Ce n est pas claire | PBSO-NY/ALS | * ix | "..une amélioration de 9 points de pourcentage, qui représentent eux-mêmes 60% de la cible qui était établie à +15 points."… En d’autres termes, l’image de la police s’est améliorée de 9 points de pourcentage, selon l’Enquête de perception finale financée par le projet ; étant donné que le Prodoc visait une amélioration de 15 points, alors les 9 points représentent un niveau d’effort de 60% sur la cible de 15 points (9/15= 0,6=60%) ! |
| **70.** | Vous avez des chiffres ? (OPROGEM/VBG) | PBSO-NY/ALS | * ix | Les détails chiffrés sont donnés dans le corps du rapport : Par exemple paragraphe 80 : "*L’OPROGEM fait également cas[[17]](#footnote-18) d’une remontée tendancielle de la connaissance et du traitement des atteintes à la loi, y compris les VBG. en 2020, quelque 1035 cas ont pu être déférés sur 1662 reçus, soit un taux de déferrement de 62%, les rejets de et autres classements sans suite pour procès-verbaux non conformes ayant significativement diminué suite la formation des officiers de police judiciaire*."… Il n’y a malheureusement pas assez de place dans le Résumé Exécutif pour tous les détails ! |
| **71.** | Quelle est la capacite des institutions de continuer avec ces formations etc ? la methodologie/le curriculum etaient retenus par les institutions ? | PBSO-NY/ALS | * x | La réponse à cette question est parfaitement dans le paragraphe que voici : "*La durabilité des acquis clés du projet est clairement menacée par le manque de ressources institutionnelles au niveau des structures bénéficiaires. Les missions de contrôle de l’IGSS qui sont pratiquement suspendues, l’Observatoire et le Mécanisme de remontée qui fonctionnent difficilement et avec des moyens de fortune constitués à titre personnel par des chefs de services, sont particulièrement visés par ce constat. L’OPROGEM et le Service de Santé aux Armées, en revanche, devraient continuer à bonifier les fruits des appuis du projet, car ils sont insérés dans d’autres cadres de coopération leur permettant de trouver des solutions relais.*" Détails donnés dans la section Durabilité du Corps du Rapport ! |
| **72.** | Est-ce que le projet a eu une « fundraising strategy ? » | PBSO-NY/ALS | * x | Cette question est traitée dans la section Efficience du rapport en ces termes : le projet a eu un effet de levier financier en permettant la mobilisation de 75,000 USD additionnels (auprès du Gouvernement et du PNUD) ; toutefois comme dit dans la section Durabilité et les leçons apprises, cela n’a pas été suffisant pour la pérennisation : le fonctionnement des outils développés étant menacé par le manque de ressources institutionnelles au niveau du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile. |
| **73.** | Contre combien au debut ? | PBSO-NY/ALS | * xi | Il n’y a rien eu avant : l’Observatoire et le Mécanisme qui comptent 14% de femmes sont créés par le projet ! |
| **74.** | Comment le projet a adapte a ces changement ? | PBSO-NY/ALS | * xv | Comme dit dans le paragraphe l’adaptation a été "extension sans coût" qui a permis de finaliser les activités et le budget ! |
| **75.** | Comment ? | PBSO-NY/ALS | * xix | Détails non transcrits ici dans le Résumé Exécutif faute d’espace, mais donnés dans le chapitre dédié : 1.8. Dimensions transversales (paragraphes 105 à 109. |
| **76.** | Est-ce que le projet n a pas eu une stratégie de financement ? | PBSO-NY/ALS | * xx | Dit ainsi la réponse est : oui le projet avait une stratégie de financement de ses activités par le PBF à hauteur de 1,2 million de dollar. Mais le commentaire fait peut-être allusion à une exit strategy financière : celle-ci a manqué, et c’est l’objet des enseignements tirés dans cette section, et plus tard d’une recommandation. |
| **77.** | Pas necessaire de repeter le table des matieres | PBSO-NY/ALS | * 12 | **Commentaire judicieux** : il est toutefois difficile de faire autrement car c’est le template-même de rapport donné dans le Guide d’Evaluation du PNUD (Edition de janvier 2019) demande de faire cette insertion de la structure du rapport à cet endroit de la méthodologie |
| **78.** | Donc le projet n’a pas focalise sur l augmentation du nombre des femmes ? comment a le projet integre les questions genre au de la des nombre des femmes dans la mise en œuvre du projet ? | PBSO-NY/ALS | * 106 | Non, l’objet du projet n’était pas de promouvoir le recrutement des femmes dans la police, et il n’y a pas eu ce genre d’objectifs dans le cadre de résultats !  Mais comme indiqué dans la suite du paragraphe et le suivant, le projet a eu une focalisation genre à travers :   1. 500 agents formés, entre autres, à la prise en compte du genre dans l’exercice de leurs charges respectives ; 2. le projet a investi 175,000 USD dans le soutien à la promotion du genre, soit 15% de son financement global. Cette ressource a été portée par l’Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs, en charge de la police judiciaire des violences basées sur le genre. Cette assistance du projet a contribué aux résultats de l’Office qui rapporte pour l’année 2020, 947 femmes victimes de VBG parmi les 1662 affaires dont il a été saisi. L’assistance du projet a permis à l’OPROGEM de mieux sensibiliser les communautés et de mieux traiter les cas reçus, le ratio du nombre de cas traités sur le nombre de cas reçus atteignant 62% en 2020 |
| **79.** | Ce n est pas assez….l | PBSO-NY/ALS | * 112 | Oui, ce n’est pas tout non plus ! Cette section 2.3. sur l’Efficacité traite des produits seulement ; les effets sont exposés au point 2.5 dans la section Impacts ! |

## **Termes de Référence de la mission**

Intitulé du Poste /Service attendu : IC, Expertise internationale pour l’évaluation finale du Projet Appui à l’Amélioration de la Gouvernance des Services de Police financé par le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) « MPTF Gateway :ID 0113599 PBF-IRF 289 » en Guinée.

Niveau du (des) Poste (s) ou Prestation (Local ou International) : International

Nature de la consultation (Support/ Substance) : Substance

Type de contrat : Consultation Internationale (IC)

Type d’affectation (Home based ou sur site) : à domicile et sur le terrain

Durée de la mission : 45 jours ouvrables dont 17 jours de mission à Conakry et dans les zones d’intervention du projet

Date estimative de démarrage de la mission : immédiat

|  |
| --- |
| **II. Contexte et motivations** |
| **En République de Guinée, la police est perçue comme l’institution la plus corrompue des forces de défense et de sécurité selon le rapport final des consultations nationales en appui à la réconciliation nationale en Guinée[[18]](#footnote-19). Leur capacité à appliquer les lois de façon équitable, à prévenir et gérer les incidents de sécurité a un effet direct sur le moral des populations et sur le climat de confiance social en général. Ce faisant, elle a également une conséquence sur les activités socioéconomiques et donc sur le développement. La police se distingue aussi par la faiblesse des moyens et des effectifs par rapport aux forces armées et la gendarmerie nationale. Peu crédible et en manque de formation (l’école nationale de police et de protection civile a été réouverte en 2016 après une quinzaine d’années). Les policiers sont peu respectés par les populations en grande partie en raison de leur manque de professionnalisme et de leur incapacité à répondre aux problèmes de sécurité. L’inadéquation des réponses et la persistance de l’insécurité dans les grands centres urbains, ainsi que l’absence de suite aux plaintes déposées constituent les principaux griefs des citoyens à l’endroit des services de police.**  **Avec la Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS) et l’introduction de la police de proximité (financée par le PBF puis repris par l’Union Européenne et les USA) , la police a amorcé une réforme qui lui a permis de redorer le blason à l’endroit des citoyens avec un comportement plus professionnel et une présence plus affirmée sur le terrain. Cependant, la police en charge de la circulation routière est restée une unité très peu respectée des usagers en raison de sa piètre performance dans la régulation du trafic routier mais aussi du fait du comportement de ses agents régulièrement décriés pour le racket des usagers de la route. La police de la circulation routière étant la vitrine de la police nationale, elle doit être assainie au risque de saper toutes les avancées en matière de restauration de la confiance des populations à l’égard de la police nationale.**  **Aux vues des manquements et défis à relever, le PNUD et l’ONU-HABITAT ont bénéficié de l’accompagnement du Fond de Consolidation de la Paix (PBF) à travers le projet Appui à l’Amélioration de la Gouvernance des Services de Sécurité ancré au Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile et couvrant un budget de 1 200 000 US pour une période de 22 mois y compris la période d’extension.**  **Principalement le projet vise à améliorer la gouvernance des services de police en instaurant un climat de confiance et de collaboration avec la population.**  **Et spécifiquement il a contribué à :**   * **Renforcer les mécanismes de contrôle interne et externes des services de sécurité en s’appuyant sur les principes de redevabilité et de transparence** * **Renforcer les capacités techniques et matérielles des services de police en vue d’améliorer l’offre de service et l’image à travers deux axes clés que sont le contrôle des services et le renforcement des capacités du personnel.**   **Pour y parvenir il a été question :**  **Au niveau du mécanisme de contrôle, les attributions et missions de l’Inspection Générale des Services de Sécurité (IGSS) sont à réviser afin de donner à ce corps de contrôle interne les attributions lui permettant de remplir ses missions correctement. L’IGSS a reçu du matériel informatique et a bénéficié de formations de la part du PNUD et de l’UE. Toutefois, les capacités techniques des inspecteurs et les méthodes/techniques d’interventions restent insuffisants pour assurer un contrôle efficace des unités de police sur l’ensemble du territoire.**  **Concernant le contrôle externe qui repose sur le Parlement à travers la commission défense et sécurité ainsi que la commission des lois, il ressort une faible capacité des membres de ces dites commissions pour assoir une base de contrôle externe solide et professionnelle. Il faut donc corriger les manquements observés l’ors des missions d’informations parlementaires précédentes.**  **Pour la Populations, elles ont une forte attente à l’égard des forces de police. Elles ont généralement une confiance limitée à l’égard de la police nationale et considère que les policiers sont corrompus, en particulier ceux de la police routière. Les citoyens souhaitent cependant voir une police reformée efficace et capable d’assurer la protection des personnes et de leurs biens.**  **La dimension Genre est marquée par une forte prévalence de violences basées sur le genre. Avec l’appui des partenaires et les efforts de l’Etat, des unités de l’Office de Protection du Genre de l’Enfance et des mœurs ont été constituées sur l’ensemble du territoire pour renforcer les mécanismes de réception des plaintes et d’investigations. Sur le plan des poursuites, le projet d’appui au renforcement de la chaine pénale, améliore les capacités des juridictions en matière de poursuites des cas de VBG dans cinq juridictions pilotes. Localement, la question de suivi des plaintes constitue une véritable préoccupation pour les populations. Ainsi, la capacité de la police à apporter des réponses efficaces aux plaintes est un point d’entrée pertinent pour la restauration de la confiance avec les populations.**  **Les ONG de contrôle citoyen : Elles n’ont pas de prérogatives légales de contrôle formel des performances des FDS, il n’en demeure pas moins qu’elles peuvent jouer un rôle de contrôle démocratique efficace. En effet, les OSC peuvent surveiller, documenter, dénoncer et poursuivre en justice les institutions de sécurité ou les agents qui auront violé la loi ou commis des exactions à l’égard des citoyens. Le Collectif Balai Citoyen en Guinée s’est dernièrement distingué par la mise en place de mécanismes de surveillance des manifestations (marches et démonstrations politiques) notamment à l’aide de drones pour documenter les constats sur le terrain avec des images. L’idée est de s’appuyer sur les OSC pour constituer une source de contrôle supplémentaire et créer les modalités de collaboration avec les responsables des FDS et les organismes chargés de leur supervision et contrôle pour exploiter les résultats à bon escient et sanctionner les fautifs.**  **Dans le cadre du renforcement des capacités et de la culture de contrôle et de redevabilité, l’appui repose sur le fait que, Si les services de police améliorent la confiance des populations en restaurant leur image par un comportement plus professionnel et une meilleure qualité du service,**  **Et si les capacités des services d’inspection interne, du parlement et de la société civile sont renforcées pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des services de sécurité et la qualité du service offert aux populations. Alors les résultats conjugués des contrôles internes et externes constitueront un mécanisme pérenne de monitoring permanent du professionnalisme, de l’efficacité des services de sécurité et du niveau d’application des lois permettant ainsi d’assurer la pérennité des acquis de la RSS,**  **Et à la police jouira de la confiance des populations de mieux assurer ses missions de sécurisation des personnes et des biens, contribuant ainsi à la paix et à la tranquillité nécessaires à la consolidation de la démocratie et au développement du pays.**  **Le projet a ciblé particulièrement la police routière qui constitue la principale source de mécontentement des populations à l’égard de la police étant donné le racket fréquent auquel se livre ses agents et leur inefficacité à réguler la circulation routière. Dans certaines zones notamment les centres urbains, les crispations et les violences constituent une préoccupation importante des populations à laquelle la police nationale devrait répondre avec davantage d’efficacité pour gagner leur confiance.**  **Ainsi, Le projet d’accompagnement du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile sous financement du PBF, le PNUD et l’ONU-HABITAT se proposent de faire une évaluation indépendante s’articulait autour de deux résultats clés à savoir :**   1. **La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées à travers le renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe et,** 2. **Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l’offre de service et l’image de la police.**   **Après vingt-deux (22) mois d’appui soutenu au service de Police, Il est opportun d’évaluer les résultats de cet appui au niveau national afin de mesurer leur niveau d’atteinte et tirer les leçons qui pourraient permettre au gouvernement et à ses partenaires d'améliorer leurs stratégies pour l’ancrage d’une bonne gouvernance dans le secteur de la sécurité. L’évaluation doit porter son appréciation de manière spécifique sur les deux résultats cités ci-dessus.**   |  | | --- | | **III. Résultats attendus** | |  | |
| **Dans cette consultance, les principaux produits attendus sont :**   * **Un rapport de démarrage comportant une note méthodologique détaillée, un plan de travail et les outils de collecte de données ;** * **Un rapport intermédiaire d’évaluation sur la base de la revue documentaire et les questions à couvrir au cours de la phase terrain de l’évaluation ;** * **Un rapport final de l’évaluation, tenant compte de tous les commentaires reçus au cours du processus de validation du rapport provisoire et un résumé power point à présenter à la session du Comité de Pilotage.**   **Tous les livrables doivent être élaborés en Français.** |
|  |
| **IV. Champ des travaux** |
| **L'évaluation finale du « Projet Appui à l’Amélioration de la Gouvernance des Services de Police » consiste à apprécier globalement les résultats obtenus, en mettant l’accent sur l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés, tirer les principaux enseignements et formuler des recommandations pratiques destinées aux autorités guinéennes et aux partenaires pour la consolidation des acquis. Elle permettra de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes.**  **Il s’agit d’une évaluation finale indépendante mais participative dont les principaux objectifs sont :**   * **Identifier les résultats obtenus** * **Identifier les résultats liés à la dimension genre abordé** * **Mettre en évidence les leçons apprises ;** * **Identifier les contraintes qui ont entravé la mise en œuvre du projet ;** * **Formuler des recommandations concrètes allant dans le cadre de la poursuite de l’amélioration de la gouvernance des services de police.**   **Le/ la consultant (e) international. (e) va exécuter les tâches suivantes :**   * **Diriger et gérer la mission globale d’évaluation ;** * **Préparer le rapport initial, comprenant la compréhension de la mission, le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l’approche de l’évaluation ;** * **Conduire l’évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée ;** * **Préparer et communiquer le projet de rapport ;** * **Finaliser le rapport (en français) et le soumettre au Représentant Résident Adjoint du PNUD et l’équipe en charge de la gestion du processus. Aussi selon les engagements contractuels ce rapport sera soumis au SP/PBF et au PBSO**   **Le Consultant international peut se faire assister par une expertise nationale dans cette mission afin de s’assurer d’une couverture exhaustive des questions d’évaluation. Il peut inclure cette assistance dans son offre financière. Seul le Consultant international sera contractant vis-à-vis du PNUD. Les travaux couvriront toutes les activités soutenues par ce projet. Il devra présenter aux commanditaires (PNUD et ONU -HABITAT) un rapport initial, incluant la méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés ainsi qu’un chronogramme pour la conduite de l’évaluation.** |
| **V. Méthodologie** |
| **L’évaluation du projet sera conduite suivant une approche participative et basée sur les résultats. Elle devra impliquer toutes les parties prenantes à savoir les bénéficiaires, les partenaires nationaux et le SNU (PNUD, ONU-HABITAT et PBSO). Les différentes étapes de l’évaluation s’articuleront autour de :**   * **Une revue documentaire de tous les documents de référence du projet ;** * **Les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources** * **Les questionnaires individuels ou de groupe (les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l’information pertinente) ;** * **L’exploitation et l’analyse des informations collectées en vue de la production du rapport d’évaluation ;** * **Présentation du rapport provisoire aux acteurs et finalisation sur la base des commentaires reçus.**   **Le (la) consultant (e) sera libre de discuter de toutes les questions qu’il (elle) jugera nécessaire et qui pourrait l’aider à s’acquitter du mandat qui lui est confié. Il (elle) ne pourra cependant, en aucun cas engager les agences des Nations Unies ou le Gouvernement lors de ses entretiens en prenant des engagements ou en faisant des promesses au nom des Agences des Nations Unies.**   |  | | --- | | **VI. Evaluation de la prestation** | | **L’évaluation sera basée sur les principaux critères de l’OCDE qui sont : la pertinence du programme d’appui, son efficacité, son efficience, la durabilité des résultats obtenus, leurs impacts, ainsi que la ou les stratégie(s) de partenariat. Les aspects transversaux tels que le genre, les droits de l’homme, les effets catalytiques devront aussi être abordés. Il s’agit aussi d’apprécier le degré d’implication et d’appropriation nationale de ce projet, et faire une appréciation de la coordination interagence dans la mise en œuvre du projet.**   * **Tableau récapitulatif des questions d’évaluation à traiter**  |  |  | | --- | --- | | **Critères d’évaluation** | **Questions évaluatives** | | **La pertinence** | **L’adéquation du projet avec les priorités du gouvernement, notamment en matière de renforcement du secteur de la sécurité et des institutions républicaines le programme gouvernance du PNUD, le mandat de l’ONU-HABITAT en Guinée, le domaine prioritaire du PBF. Il s’agira de répondre aux questions suivantes :**   1. **Les composantes du projet sont-elles en adéquation avec les priorités du gouvernement (RSS), le programme gouvernance du PNUD, le mandat de l’ONU HABITAT et le domaine prioritaire du PBF ?** 2. **L’approche choisie et les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont-ils été pertinents ?** 3. **L’aspect genre dans l’identification des bénéficiaires est-il respecté ?** 4. **Le projet a-t-il correctement identifié ses bénéficiaires lors de la mise en œuvre des activités du projet ?** 5. **Les activités du projet ont-elles été pertinentes et adaptées face à la crise du coronavirus ?** 6. **Dans quelle mesure les communautés et services techniques (agences du SNU, secrétariat technique du PBF, ministères et société civile) ont- ils été impliqués dans la mise en œuvre du projet (choix des sujets, thèmes, ciblages etc.…) ?** 7. **Quel jugement la population locale, les bénéficiaires et les observateurs extérieurs potentiels sur la pertinence de l’intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe et les âges ?** | | **Cohérence** | 1. **Les composantes sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?** 2. **L’intervention s’accorde-t-elle avec les autres interventions menées dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits ?** 3. **L’intervention a-t-il pris en compte la complémentarité, l’harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l’intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d’activités ?** | | **L’efficience** | **La planification, la mise en œuvre et l’évaluation quantitative et qualitative des résultats tels qu’inscrits dans les documents de projet, le cadre de résultats, les plans de travail, en rapport avec les résultats attendus et les ressources. Questions à se poser :**   1. **La planification, la mise en œuvre et l’évaluation quantitative et qualitative des résultats tels que inscrits dans le document de projet ont-ils été réalisés de manière efficiente ?** 2. **La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?** 3. **Les ressources mises à la disposition du projet sont-elles à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? Sont-elles utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?** 4. **Les résultats réels ou attendus (outputs et outcomes) justifient-ils les ressources engagées ?** 5. **Les ressources prévues pour adresser les problématiques au genre ont-elles été utilisée de manière efficiente ?** | | **L’efficacité** | **Les résultats observés des activités financées par le projet sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par le projet.**   1. **Quelle est la performance globale du projet dans la réalisation des produits et effets attendus ?** 2. **Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaine de résultats ont-t-ils été réalisés lors de la mise en œuvre du projet ?** 3. **Quels facteurs ont favorisé ou atténué, voire empêché la réalisation des résultats ? Quelles mesures de mitigation le projet a-t-il adopté face à ces facteurs de blocage ?** 4. **Les stratégies et les outils (y compris le M&E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?** 5. **Des partenariats techniques et des synergies ont-ils été établis et ont-ils favorisé la réalisation des produits et l’atteinte des effets ?** 6. **Le projet a-t-il atteint les bénéficiaires visés ?** | | **La durabilité** | 1. **L’appropriation nationale par les structures nationales et autres parties prenantes augurent -elle d’une « exit strategy » réussie ?** 2. **Dans quelle mesure les activites du projet pourront se poursuivre dans l’après-projet ? Quelle est la capacité de mobilisation des ressources ?** 3. **Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils fonctionnels ?** 4. **Dans quelle mesure la partie nationale a-t-elle mis en place les mécanismes visant à favoriser la durabilité des résultats du projet ?** 5. **Le projet a-t-il réussi à assurer la durabilité des résultats atteints ? Quelles sont les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité de ces résultats ?** | | **L’impact** | **Le changement ou l’impact que les bénéficiaires, les institutions partenaires et même les groupes non ciblés ont ressenti suite à la mise en œuvre de ce projet.**   1. **Quelle est la valeur ajoutée apportée par le projet au niveau national dans les différents domaines relevant de son mandat telle que perçue par les parties prenantes nationales ?** 2. **Quels changement ou impact que les bénéficiaires, les institutions partenaires et même les groupes non ciblés ont ressenti suite à la mise en œuvre de ce projet.** 3. **Quels sont les effets et les impacts possibles qui peuvent surgir après la fin du projet** | | **Les stratégies de partenariat au sein des projets** | **Les efforts de partenariats dans la mise en œuvre du projet (la coopération sud-sud, le niveau d’implication des partenaires techniques et financiers) et les enseignements à tirer.**   1. **Quels sont les effets catalytiques observés pendant et après la mise en œuvre du projet ?** 2. **Quelles sont les partenariats qui ont contribué ou aurait pu contribuer à la mise en œuvre du projet** | | **Les thèmes transversaux** | **Devront être évalués, la prise en compte des éléments transversaux ci-après : (la prise en compte des droits de l’homme, le renforcement des capacités nationales et le genre)**   1. **L’aspect genre, droits de l’homme, le renforcement des capacités nationales dans la mise en œuvre du projet a-t-il respecté ?** | |  |  | | --- | | **VII. Processus de déroulement** | | **Le processus de la prestation comprend trois étapes :**   * **Présentation d’un rapport de démarrage comportant, une note méthodologique, un plan de travail (au 5eme Jour à compter du démarrage du contrat) ;** * **Un rapport provisoire (au terme des 25 premiers jours de consultation) ;** * **Un rapport définitif intégrant les principales recommandations du bureau du PNUD,du PBF et du Comité de Pilotage (au 45ème jour de consultation)** | | **VIII. Paiement du consultant** | |  | |

|  |
| --- |
| **VXI. Proposition d’offre technique et financière** |
| **L'offre technique de l’expert international devra être synthétique, il comprend :**   * **Brève présentation du consultant** * **La note de compréhension de la mission ;** * **La note méthodologique détaillée ;** * **Le chronogramme détaillé de la mission ;** * **Les CV et ou formulaire P11 des Nations Unies ;** * **Les références techniques pour les missions similaires.**   **L’offre financière détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous). L’offre financière devra inclure toutes les charges nécessaires à la réalisation de la mission. Les frais d’organisation des ateliers de restitution seront pris en charge par le PNUD.**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **RUBLRIQUE** | **PU/J** | **NOMBRE DE JOURS** | **TOTAL** | | **Honoraires :** |  |  |  | | **Consultant international senior** |  |  |  | | **Expert national d’appui (si besoin)** |  |  |  | | **Billet d’avion (aller-retour)** |  |  |  | | **DSA (Perdiems)** |  |  |  | | **Assurance** |  |  |  | | **Frais de communication** |  |  |  | | **Frais d’édition du rapport final** |  |  |  | | **Autres frais (à préciser)** |  |  |  | | **TOTAL** |  |  |  | | **NB : Il sera mis à disposition du Consultant un véhicule avec chauffeur et carburant pour la mission, pris en charge par le PNUD.** | | | | |

|  |
| --- |
| **VXII. Critères d’évaluation technique** |
| |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Récapitulatif des formulaires d’évaluation des Propositions techniques** | | **Note maximum** | **Consultant** | | | | | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | | **1.** | **Qualification et expérience dans le domaine** | **60** |  |  |  |  |  | | **2.** | **Plan de travail** | **20** |  |  |  |  |  | | **3.** | **Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR** | **20** |  |  |  |  |  | |  | **Total** | **100** |  |  |  |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Formulaire d’évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 1** | | **Nbre de points maximum** | **Consultant** | | | | |
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **Expertise / Qualification et expérience dans le domaine** | | | | | | | |
| **1.1** | **Diplôme BAC +5 (Master 2)** | **20** |  |  |  |  |  |
| **1.2** | **Expérience dans la Réforme du secteur de sécurité / Consolidation de la Paix : au moins 8ans** | **20** |  |  |  |  |  |
| **1.3** | **Expérience en matière d’évaluation des projets et programmes** | **20** |  |  |  |  |  |
|  | | **60** |  |  |  |  |  |

## **Documentation supplémentaire relative à la méthodologie**

Comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin" (PNUD, Manuel d’Evaluation, 2019).

### **Matrice d’évaluation**

| **N°** | **Critères** | **Questions principales** | **Questions intermédiaires** | **Sources de données** | **Méthodes/Outils de collecte de données** | | **Indicateurs/Normes de réussite** | **Méthodes d’analyse des données** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Cadre de revue à mi-parcours des performances du "** **Projet d’Appui Au Dialogue Et Participation**  **Politique Inclusifs En Guinée (PBF/IRF-232)"** | | | | | | | |
| 1.1. | **Pertinence/Cohérence** | Le Projet a-t-il un bon niveau d’ancrage dans le double contexte de développement de la Guinée et des stratégies de coopération du SNU? | Le Projet contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de gouvernance de sécurité en Guinée ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays |
| Le Projet est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays |
| Le Projet est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment du PNUD et du PBF ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays |
| Le Projet est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays |
| Les objectifs et stratégies du projet sont-ils cohérents à l’interne et articulés à l’externe avec ceux des autres interventions actives dans le domaine ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays |
| 1.2. | **Efficacité/Effets/Impacts** | Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Projet (produits/effets/Impacts) tels qu’ils ressortent de son cadre de résultats ? | Le Projet a-t-il pu mettre en place les produits qu’il devait délivrer ?  Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) * Changements dus aux produits constatés dans l’environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) | * Analyser et faire ressortir l’existence et l’opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus. |
| Le Projet a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel | * Analyser et faire ressortir l’existence et le niveau de fonctionnalité et d’utilité du cadre institutionnel créé |
| Le Projet est-il efficace en matière de partenariats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Niveau d’engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Projet :   + Cofinancements   + Participation aux organes de pilotage   + Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? | * Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet |
| Le Projet dispose-t-il d’une stratégie de communication et l’a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficace ?) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Un document de stratégie de communication dédié au Projet est élaboré, validé et mis en œuvre |  |
| * Analyser la qualité de la communication sur Le Projet et sa plus-value en termes d’image, d’insertion dans l’environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques |
| Le Projet dispose-t-il d’une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Documents de formulation/programmation, Rapports d’étape ou d’achèvement du Projet * Personnes ressources parties prenantes au Projet * Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Projet | * Un document de Suivi-évaluation est annexé au Projet ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. * Nombre de missions et de rapports de suivi et d’évaluation réalisés * Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation | * Analyser et faire ressortir le degré d’opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l’efficacité du Projet |
| Le Projet contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales, notamment l’égalité homme-femme, et des valeurs du SNU? | Le Projet promeut-il l’égalité homme-femme ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence d’outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Projet * Nombre femmes dans les recrutements liés au Projet | * Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Projet en matière de genre |
| Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence d’outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Projet * Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Projet | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière de droits humains |
| Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche d’inclusion ? | * Existence d’outils et de stratégies d’inclusion/prise en compte des préoccupation des plus vulnérables, au niveau du Projet * Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Projet ? | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d’inclusion sociale et de diversité |
| Le Projet intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement des capacités et de l’appropriation nationale ? | * Existence d’outils et de stratégies de développement de l’appropriation nationale et locale * Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Projet ? | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d’appropriation nationale et locale |
| Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet (niveau produits, et niveau effets) ? | Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet | * Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l’efficacité du Projet |
| Quels facteurs ont contrarié à la livraison des produits du Projet, ainsi qu’à leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet | * Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l’efficacité du Projet |
| **1.3.** | **Efficience** | Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d’acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet ? | Le Projet, à travers ses différentes composantes, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Projet | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part * Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition |
| Les procédures d’acquisition dans le cadre du Projet ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Niveaux des coûts d’acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s’il y’en a) * Qualité des procédures d’acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s’il y en a) | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part * Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition |
| **1.4.** | **Durabilité** | A quelle durabilité les acquis du Projet (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ? | Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Projet ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Projet | * Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu’avant la mise en œuvre du Projet |
| Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Projet et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de phénomènes de levier à l’actif du Projet | * Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet |
| Quelles sont les acquis clés du Projet qui pourraient lui survivre ? | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de zones d’autonomie en matière de développement, du fait du Projet | * Mise en exergue des lieux de compétences où l’accompagnement du Projet permet désormais à la partie nationale de les investir seule. |
| **2.** | **Au-delà des performances du Projet d’Appui à la Gouvernance des Services de Police en Guinée : Capitalisation & Recommandations** | | | | | | | |  | Quels sont les domaines d'intervention qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement ? |  | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de segments pilotes réussis dans le projet : réplicables à plus grnade échelle | * Mise en exergue des modalités de mise à l’échelle des segments pilotes que le projet a réussi |
| **2.1.** | **Capitalisation/**  **Leçons apprises** | Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Projet ? | Y-a-t-il dans le Projet, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Réussites majeures du Projet | * Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Projet, et détermination des modalités de leur transférabilité |
| Y-a-il eu dans Le Projet des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Situations d’échec manifeste dans le cadre du Projet | * Analyse des échecs observés dans le cadre du Projet, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l’avenir |
| **2.2.** | **Recommandations** | A partir des constations clés sur la formulation et l’exécution du Projet, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d’un nouveau cycle de programmation ? | Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l’architecture institutionnelle de pilotage du Projet ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur l’architecture du Projet et la structure de ses composantes | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Projet | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du Projet ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Projet | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme étant importants à prendre en compte pour un nouveau cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme ayant de l’importance en direction de tout nouveau cycle de programmation | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |

### **Guide d’entretien**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Thématiques principales | | Analyse | Illustrations des opinions | |
| 1. | Profil /Statut interviewé ? | | * Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ? | Preuve tangible | Référence à un document reconnu |
| 2. | Perception des réalisations (niveau produits/outputs) ? | Résultat 1 | * Produits délivrés par le projet ? * Produits non délivrés ? |  |  |
| Résultat 2 |
| 3. | Perception des résultats : (niveau effet/outcomes) ? | Résultat 1 | * Résultats obtenus ? * Résultats non obtenus ? * Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? * Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ? |  |  |
| Résultat 2 |
| 4. | Perception des stratégies utilisées ? | | * Modalités de mise en œuvre ? * Coopération avec les institutions nationales ? * Coopération avec d’autres acteurs nationaux (société civile) ? * Procédures de décision ? * Procédures de décaissement ? * Appropriation des bénéficiaires ? * Inclusivité femmes et groupes vulnérables ? * Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l’information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l’action) * Qualité de la communication du Projet ? * Mobilisation de ressources ? |  |  |
| 5. | Opinion globale sur le projet ? | | * Pertinence/Cohérence ? * Efficacité ? * Efficience ? * Impact ? * Durabilité ? * Dimension transversales : Genre, Droits, Renforcement Cap. Nat |  |  |
| 6. | Forces et faiblesses du projet ? | | * Dans la formulation/préparation du projet ? * Dans l’exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? * Dans le suivi-évaluation ? |  |  |
| 7. | Opinion sur ce qui se serait passé sans l’intervention du Projet ? | | * Que se serait-il passé sans cette intervention ? |  |  |
| 8. | Recommandations | | * Ajustements ou changements dans la formulation * Ajustements ou changements dans l’exécution * Ajustements ou changements dans le suivi-évaluation * Autres types d’ajustements |  |  |

### **Outil d’analyse des données budgétaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ressources : Programmation vs Exécution** | | | | | |
| **N°** | **Composantes** | Années | Programmé | Exécuté | Taux d’Exécution |
| **1.** | **Résultat 1**  "La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe " | 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| **2.** | **Résultat 2**  "Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police." | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| **4.** | Opérations financières communes aux 2 Composantes | 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| **5.** | **Projet AGSP** | 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |

## **Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités**

**Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile**

Direction Centrale de la Sécurité Routière

Ibrahima MAKANERA, Formateur, Chef Pool de Formateurs

Abdoulaye DIALLO, Formateur

Mory SANGARE, Formateur

Inspection Générale des Services de Sécurité

Mamadou Diouldé BAH, Inspecteur Général Adjoint

Bureau de Stratégie et Développement

Valentin HABA, Directeur Adjoint

Comité Technique Sectoriel Police

Sidiki CAMARA, Président

Office pour la Protection du Genre, de l’Enfance et des Mœurs

Marie Gomez

**Ministère de la Défense Nationale**

Service de Santé des Armées

Ibrahima Khalil TOURE, Directeur

**Assemblé Nationale**

* Aly Kaba, Président Groupe Parlementaire Majorité présidentielle, ancien Rapporteur Commission Défense et Sécurité
* Dr Djéné Saran Camara, Présidente Commission Défense et Sécurtié

**Société Civile**

CONAG DCF : Madame Binta NABE, Présidente

**PBSO/Conakry**

* Ibrahima Barry, Secrétariat PBF, Chef de Bureau
* Joachim Ouedraogo, M&E PBF

**PNUD/Conakry**

* Boureima Younoussa, Représentant Résident Adjoint
* Abdoul Latif Haidara, Chargé de Programme Gouvernance, PNUD/Conakry
* Konsa Camara, Coordonnateur Projet AGSP
* Abdoulaye Fadiga, Unité Gouvernance
* Sory Condé, Unité Gouvernance-Finances

**ONU-Habitat**

* Mamadou Korka Koulibaly, Volontaire des Nations Unies Spécialiste National, Gestionnaire de Système d’information géographique de l’Observatoire de la Sécurité Urbaine

## **Liste des documents consultés**

* Document de projet
* Plan de suivi évaluation du projet Amélioration des services de police PNUD ONUHBT 21
* Classeur1PTA PAGASP
* Rapport Annuel 2019 PAGASP Nov 2020
* PBF-IRF-289\_Rapport financier final 2020 projet PAGASP
* Etude sur les déterminants urbanistiques, sociaux et culturels de la sécurité dans la ville de Conakry, particulièrement sur l’axe Hamdallaye – Kagbelen ; PNUD, Conakry, Août /2019
* Etude sur les perceptions des Services de la Police, PNUD, Conakry, Septembre 2019
* Guide d’évaluation PNUD, Janvier 2019
* Termes de référence de la mission
* Programme Pays 2018\_2022, PNUD, Guinée
* UNDAF/SNU 2018\_2022, PNUD, Guinée
* Guide d’évaluation PNUD, Janvier 2019
* Termes de référence de la mission

## **Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet**

|  |  |
| --- | --- |
| **Résultat 1**  **"La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe."** | |
| NIVEAU PRODUITS | |
| **Produits** | Indicateurs |
|
| **Produit 1.1.**  Le cadre légal révisé et la formation des membres des Inspections assurée pour réaliser des missions de contrôle efficaces sur l'application des lois et le comportement des agents | Indicateur 1.1.1.  Nombre de missions de contrôle et de spot-check sur la police routière ;  Référence : 0 missions de contrôle en province &0 spot-check sur la police routière  Cible : 4 missions de contrôle en province (+2) & 24 spot-check sur la police routière (12 financées par le projet et 12 sur les fonds de l'IGSS |
| Indicateur de produit 1.1.2  Nombre d’acteurs formés qui maîtrisent les outils de contrôle  Référence : NA à déterminer en début de projet  Cible : 90% des agents d’inspection formés et 90% d’entre eux maîtrisent le contrôle (30 inspecteurs dont 4 femmes) |
| Indicateur de produit 1.1.3.  Nombre de préfectures touchées par le contrôle  Référence : 15  Cible : 17 |
| **Produit 1.2.**  Un mécanisme de recueil de plaintes et avis des populations est mis en place par l’Inspection Générale des Services de Sécurité | Indicateur de produit 1.2.1 :  Existence d’un système de remontée de données  Référence : 0  Cible : 1 |
| Indicateur de produit 1.2.2 : Nombre de plaintes/rapports traités par l’IGSS/ONG à travers le mécanisme de remontée de données  Référence : 70  Cible : 80% des dossiers déposés |
| Indicateur de produit 1.2.3 : Nombre d’ONG formées sur le mécanisme de remontée de données et l’utilisant  Référence : 0  Cible : 10 ONG formées et 8 l’utilisant |
| **Produit 1.3.**  Des missions de contrôle parlementaire sont réalisées sur l’application de la loi sur le maintien de l’ordre public et les ressources budgétaires | Nombre de missions de contrôle parlementaire  Référence : 2  Cible 4 |
| Nombre de députés formés sur le guide de contrôle parlementaire des FDS  Référence : 0  Cible : 25 |
| NIVEAU EFFET | |
| Résultat | Indicateurs |
|
| La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe. | Indicateur de résultat I a :  Niveau de confiance de la population dans les services de police  Référence : 40%  Cible : Amélioration de la confiance de +15 % ; Données désagrégées par sexe et tranches d'âge |
| Indicateur de résultat I b :  Evolution du nombre de cas de mauvaises pratiques de la part des FDS signalées par les populations  Référence 2018: 0  Cible : 100 |
| Indicateur de résultat I c :  Niveau de transparence et redevabilité perçu par les populations  Référence : 75% d’insatisfaction  Cible : Amélioration .de la confiance de 15 % /Données désagrégées par sexe et tranche d’âge |
| **Résultat 2**  **"Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police."** | |
| NIVEAU PRODUITS | |
| **Produits** | Indicateurs |
|
| **Produit 2.1 :**  Les capacités des cadres du MSPC sont renforcées pour la mise en œuvre efficace de la politique et de la stratégie de lutte contre l’insécurité | Indicateur de produit 2.1.1  Disponibilité du plan de vulgarisation de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l’insécurité  Référence : XX  Cible : 1 |
| Indicateur de produit 2.1.2 :  Nombre de séances de sensibilisation/vulgarisation vers les policiers sur les textes clés de la réforme ; Référence : 0 ; Cible : 5 (bénéficiaires : responsables centraux et régionaux (200) ; ensemble des agents de police (12000) et populations du pays) |
| Indicateur de produit 2.1.3 :  Disponibilité des études sur l’intégration des PLS dans les PDL et sur les phénomènes de violence dans les quartiers difficiles de Conakry ;  Référence : NA  Cible : 2 Etudes. |
| Indicateur de produit 2.1.3 :  Nombre d’ateliers de réflexions sur l’intégration des PLS dans les PDL et l’étude de la dimension urbaine dans la sécurité (présentation des études et réflexions stratégiques)  Référence : 0  Cible : 6. |
| **Produit 2.2 :** L’amélioration des prestations et du comportement des agents de terrain de la police de circulation routière contribue à la restauration de la confiance avec le public. | Indicateur 2.2.1.  Perception de la qualité technique de la prestation des agents de la routière  Référence : NA  Cible : Amélioration de +20% |
| Indicateur 2.2.2.  Nombre d’agents de la police routière formés  Référence : 25 formateurs formés en 2018  Cible : 500 agents de terrain formés (données désagrégées) |
| **Produit 2.3 :**  Les capacités des cellules Genre dans les zones minières et en moyenne Guinées sont renforcées pour lutter contre les VBG | Indicateur 2.3.1.  Nombre de plaintes faisant l’objet d’un suivi et d’un rapport  Référence : 10  Cible : 100%. |
| Indicateur 2.3.2.  Diminution du nombre de cas de retrait de plaintes de VBG ; Référence NA (à préciser en début de projet) ; Cible : Réduction de 30%. |
| NIVEAU EFFETS | |
| **Résultat** | Indicateurs |
|
| Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. | Indicateur de résultat II.a.  Evolution de la perception de l’offre de service de police par les populations  Référence : NA  Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière) |
| Indicateur de Résultat II.b.  Evolution de la perception de l’image de la police par la population ; Référence ; NA ; Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière) |

## **Tableaux de résumé des déductions et performances**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Résultat 1**  **"La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe."** | | | | | | | | |
| Résultat 1 : Niveau Produits | | | | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | | | | |
| **Produits** | Indicateurs | Réalisations | Rating | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **Produit 1.1.**  Le cadre légal révisé et la formation des membres des Inspections assurée pour réaliser des missions de contrôle efficaces sur l'application des lois et le comportement des agents | Indicateur 1.1.1.  Nombre de missions de contrôle et de spot-check sur la police routière ;  Référence : 0 missions de contrôle en province &0 spot-check sur la police routière  Cible : 4 missions de contrôle en province (+2) & 24 spot-check sur la police routière (12 financées par le projet et 12 sur les fonds de l'IGSS | * 14 spot-check Police routière sur ressources projet, soit 100% de la cible spécifique * 12 spot-check prévus sur financement IGSS non réalisé, ce qui ramène le résultat sur la cible globale 50% de la cible 28 (24+4) |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 1.1.2  Nombre d’acteurs formés qui maîtrisent les outils de contrôle  Référence : NA à déterminer en début de projet  Cible : 90% des agents d’inspection formés et 90% d’entre eux maîtrisent le contrôle (30 inspecteurs dont 4 femmes) | * 30 inspecteurs dont 4 femmes formées, soit 100% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 1.1.3.  Nombre de préfectures touchées par le contrôle  Référence : 15  Cible : 17 | * Inspections sur 7 régions administratives * Contrôles inopinés : Conakry, Dbreka et Coya * Contrôle parlementaire : 4 régions militaires |  |  |  |  |  |  |
| **Produit 1.2.**  Un mécanisme de recueil de plaintes et avis des populations est mis en place par l’Inspection Générale des Services de Sécurité | Indicateur de produit 1.2.1 :  Existence d’un système de remontée de données  Référence : 0  Cible : 1 | * 1 : le système de remontée de données est bien en place |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 1.2.2 : Nombre de plaintes/rapports traités par l’IGSS/ONG à travers le mécanisme de remontée de données  Référence : 70  Cible : 80% des dossiers déposés | * 35 cas traités, soit 50% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 1.2.3 : Nombre d’ONG formées sur le mécanisme de remontée de données et l’utilisant  Référence : 0  Cible : 10 ONG formées et 8 l’utilisant | * 10 ONG formées et participant effectivement au mécanisme, soit 100% de la cible de formation |  |  |  |  |  |  |
| **Produit 1.3.**  Des missions de contrôle parlementaire sont réalisées sur l’application de la loi sur le maintien de l’ordre public et les ressources budgétaires | Nombre de missions de contrôle parlementaire  Référence : 2  Cible 4 | 4 missions de contrôle parlementaire effectuées, soit 100% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Nombre de députés formés sur le guide de contrôle parlementaire des FDS  Référence : 0  Cible : 25 | 15 membres de l’AN formés, soit 60% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat 1 : Niveau Effets** | | | | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | | | | |
| Résultat | Indicateurs | Réalisations | Rating | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| La redevabilité et la transparence des services de police sont améliorées grâce au renforcement des mécanismes de contrôle interne et externe. | Indicateur de résultat I a :  Niveau de confiance de la population dans les services de police  Référence : 40%  Cible : Amélioration de la confiance de +15 % ; Données désagrégées par sexe et tranches d'âge | * Indicateur indécidable pour le moment, en l’absence de l’enquête de perception de clôture |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de résultat I b :  Evolution du nombre de cas de mauvaises pratiques de la part des FDS signalées par les populations  Référence 2018: 0  Cible : 100 | * 35 cas de plaintes/rapports traités par l’IGSS/ONG à travers le mécanisme de remontée de données |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de résultat I c :  Niveau de transparence et redevabilité perçu par les populations  Référence : 75% d’insatisfaction  Cible : Amélioration .de la confiance de 15 % /Données désagrégées par sexe et tranche d’âge | * Indicateur indécidable pour le moment, en l’absence de l’enquête de perception de clôture |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat 2**  **"Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police."** | | | | | | | | |
| **Niveau Produits** | | | | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | | | | |
| **Produits** | Indicateurs | Réalisations | Rating | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **Produit 2.1 :**  Les capacités des cadres du MSPC sont renforcées pour la mise en œuvre efficace de la politique et de la stratégie de lutte contre l’insécurité | Indicateur de produit 2.1.1  Disponibilité du plan de vulgarisation de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l’insécurité  Référence : XX  Cible : 1 | * Plan disponible, soit 100% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 2.1.2 :  Nombre de séances de sensibilisation/vulgarisation vers les policiers sur les textes clés de la réforme ; Référence : 0 ; Cible : 5 (bénéficiaires : responsables centraux et régionaux (200) ; ensemble des agents de police (12000) et populations du pays) | * 5, soit 100% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 2.1.3 :  Disponibilité des études sur l’intégration des PLS dans les PDL et sur les phénomènes de violence dans les quartiers difficiles de Conakry ;  Référence : NA  Cible : 2 Etudes. | * Etudes disponibles |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de produit 2.1.3 :  Nombre d’ateliers de réflexions sur l’intégration des PLS dans les PDL et l’étude de la dimension urbaine dans la sécurité (présentation des études et réflexions stratégiques)  Référence : 0  Cible : 6. | * 6 ateliers tenus |  |  |  |  |  |  |
| **Produit 2.2 :** L’amélioration des prestations et du comportement des agents de terrain de la police de circulation routière contribue à la restauration de la confiance avec le public. | Indicateur 2.2.1.  Perception de la qualité technique de la prestation des agents de la routière  Référence : NA  Cible : Amélioration de +20% | * Etude de perception de clôture non disponible : indicateur non décidable ! |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur 2.2.2.  Nombre d’agents de la police routière formés  Référence : 25 formateurs formés en 2018  Cible : 500 agents de terrain formés (données désagrégées) | * 400 agents formés, soit 80% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| **Produit 2.3 :**  Les capacités des cellules Genre dans les zones minières et en moyenne Guinées sont renforcées pour lutter contre les VBG | Indicateur 2.3.1.  Nombre de plaintes faisant l’objet d’un suivi et d’un rapport  Référence : 10  Cible : 100%. | * 60, soit 60% de la cible |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur 2.3.2.  Diminution du nombre de cas de retrait de plaintes de VBG ; Référence NA (à préciser en début de projet) ; Cible : Réduction de 30%. | * Non disponible : indicateur non décidable |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat 2 : Niveau Effet** | | | | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | | | | |
| **Résultat** | Indicateurs | Réalisations | Rating | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Les capacités techniques et matérielles des services de police sont renforcées en vue d’améliorer l'offre de service et l'image de la police. | Indicateur de résultat II.a.  Evolution de la perception de l’offre de service de police par les populations  Référence : NA  Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière) | * Indicateur indécidable pour le moment, en l’absence de l’enquête de perception de clôture |  |  |  |  |  |  |
| Indicateur de Résultat II.b.  Evolution de la perception de l’image de la police par la population ; Référence ; NA ; Cible : Amélioration de +10% (données désagrégées par sexe et âge et données spécifiques pour la police routière) | * Indicateur indécidable pour le moment, en l’absence de l’enquête de perception de clôture |  |  |  |  |  |  |

***Sources****: Prodoc, Rapports 2019-2020 & Entretiens Janvier 2021.*

***Echelle de notation*** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

## **Tableau d’exécution budgétaire de clôture du projet - 31 Décembre 2020**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TABLEAU AVEC DELIVERY | | | | | | | |
| **CATEGORIES** | **BUDGET GLOBAL** | **Décaissement PNUD** | **Commitment** | **Avances non justifiées** | **DEPENSES TOTAL** | **SOLDE TOTAL** | % de Realisation par budget global |
|  |  |
| 1. Personnel et autres employés | - | - |  |  | - | - |  |
| 2. Fournitures, produits de base, matériels | 62 000,00 | 10 346,71 | 15 476,37 |  | 25 823,08 | 36 176,92 | 42% |
| 3. Équipement, véhicules et mobilier (compte tenu de la dépréciation) | 96 000,00 | 91 575,10 |  |  | 91 575,10 | 4 424,90 | 95% |
| 4. Services contractuels | 731 000,00 | 877 299,76 |  |  | 877 299,76 | - 146 299,76 | 120% |
| 5. Frais de déplacement | 186 000,00 | 60 367,96 |  |  | 60 367,96 | 125 632,04 | 32% |
| 6. Transferts et subventions aux homologues | - |  |  |  | - | - |  |
| 7. Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs | 46 495,33 | 48 947,07 |  |  | 48 947,07 | - 2 451,74 | 105% |
| **Sous-total** | **1 121 495,33** | **1 088 536,60** | **15 476,37** | **-** | **1 104 012,97** | **17 482,36** | 98% |
| 8. Coûts indirects\* | 78 504,67 | 75 047,58 |  |  | 75 047,58 | 3 457,09 | 96% |
| **TOTAL** | **1 200 000** | **1 163 584,18** | **15 476,37** | **-** | **1 179 060,55** | **20 939,46** | 98% |

## **Biographie succincte de l’évaluateur**

**Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission**, est titulaire d’un Diplôme d’Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d’une Maîtrise en Sciences Sociales. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finance et du Plan, du Sénégal, avec qualité et rang de Vice-ministre disposant d’une signature ministérielle ; Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil ; Plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes et politiques de développement en Afrique, dans l’Océan et dans les Caraïbes, pour le Système des Nations Unies, les autres partenaires au développement et les Etats.

## **Code de conduite signé par l’Evaluateur**

**10. Formulaire d’acception du Code de Conduite de l’UNEG**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant: Cheikh FAYE, Chef de mission\_\_\_\_\_\_\_ \_**

**Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_**

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

**Signé à Conakry, Guinée le 31 Décembre 2020**

**Signature : **

1. PNUD, Rapport d’évaluation finale RSS III, 2019. [↑](#footnote-ref-2)
2. Situation budgétaire de Janvier 2021, contemporaine de l’évaluation. [↑](#footnote-ref-3)
3. Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulée "Description de l’intervention". [↑](#footnote-ref-4)
4. Police de proximité ; Autonomisation, réinsertion sociale et renforcement de la participation citoyenne de 500 jeunes à la sécurité et à la prévention de la violence ; Diagnostics locaux de sécurité dans les préfectures de la zone du Bec de perroquet ; Analyse des déterminants urbanistiques de l'insécurité à Conakry ; notamment, [↑](#footnote-ref-5)
5. Source : PNUD : https://www.gn.undp.org/ [↑](#footnote-ref-6)
6. PNUD, Rapport d’évaluation finale RSS III, 2019. [↑](#footnote-ref-7)
7. Source : Interview Service de Santé aux Armées, Janvier 2020. [↑](#footnote-ref-8)
8. Source : Entretien OPROGEM, Janvier 2021. [↑](#footnote-ref-9)
9. En entretien d’évaluation, Janvier 2021. [↑](#footnote-ref-10)
10. Formations, équipements, construction du siège de la Police judiciaire, notamment. [↑](#footnote-ref-11)
11. Tableau budgétaire en annexe. [↑](#footnote-ref-12)
12. Cependant, le temps court imparti au projet n’a pu permettre de mettre en place des plateformes d’échanges et de concertation avec d’autres ministères pertinents, le Gouvernorat et les collectivités locales qui sont aussi en mesure d’apporter des réponses institutionnelles aux données collectées et analysées par l’observatoire. Par exemple, les données collectées sur l’insécurité routière ou urbaine peuvent orienter les actions des Transports sur la conception/ réaménagement des infrastructures routières ou des mesures de prévention situationnelle pas nécessairement liées à la présence de patrouilles policières ex. éclairage public. L’utilisation collective des données de l’observatoire aurait pu permettre de mieux mutualiser les moyens de l’Etat pour sa durabilité, et également élargir le spectre des réponses qui peuvent être données.

    . [↑](#footnote-ref-13)
13. Eléments de comparaison avec les années précédentes, hélas non fournis. [↑](#footnote-ref-14)
14. PNUD, Rapport d’évaluation finale RSS III, 2019. [↑](#footnote-ref-15)
15. Source : Entretien avec l’évaluateur, Janvier 2021. [↑](#footnote-ref-16)
16. Source : Interview Service de Santé aux Armées, Janvier 2020. [↑](#footnote-ref-17)
17. En entretien d’évaluation, Janvier 2021. [↑](#footnote-ref-18)
18. Commission Provisoire de réflexion sur la Réconciliation nationale (CPRN), « rapport final des consultations nationales en appui à la réconciliation nationale en Guinée, juin 2016, p.79. [↑](#footnote-ref-19)