



Côte d'Ivoire

**RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE DU « PROJET D'APPUI A LA FORMATION
CONTINUE DE LA POLICE NATIONALE DE COTE D'IVOIRE**

Elaboré par :

- KOFFI Syilvère Tchédoh, expert en RSS-DDR, consultant principal et chef de mission.
- Dr Hyacinthe Bley, Historien-Politiste, spécialiste des questions de sécurité, consultant associé.
- Dr Oscar TOUKPO, Sociologue-politiste, spécialiste en politique post-conflit, consultant associé.

Mars 2019

Project Information		
Project title	Projet d'Appui à la Formation Continue de la Police	
Atlas ID		
Corporate outcome and output		
Country	Côte d'Ivoire	
Region		
Date project document signed	2016	
Project dates	Start	Planned end
	Décembre 2016	Mars 2019
Project budget		
Project expenditure at the time of evaluation		
Funding source		
Implementing party		

Evaluation information		
Evaluation type (project/ outcome/thematic/country programme, etc.)	évaluation externe finale	
Final/midterm review/ other		
Period under evaluation	Start	Planned end
	25 Février	25 Mars
Evaluators	Koffi sylvère ; Bley Hyacinthe ; Toukpo Oscar	
Evaluator email address	ksylvere@gmail.com ; bley.hyacinthe@yahoo:FR	
Evaluation dates	Start	Completion
	25 Février	25 Mars

Table des matières	
SIGLES ET ABREVIATIONS	4
I. REMERCIEMENTS	5
II. Résumé Exécutif	6
III. INTRODUCTION	12
III.1 Contexte et justification du projet	12
III.2 Rappel des objectifs de l'évaluation	14
IV. APPROCHE METHODOLOGIQUE	14
IV.1 Méthodes de collecte de données et analyse	15
IV.2 Collecte des données	15
IV.2.1 Revue documentaire :	15
IV.2.2 Conduite des entretiens avec les parties prenantes et les principaux groupes de bénéficiaires:	16
IV.3 Traitement et analyse des données	17
IV.4 Consentement éclairé des répondants et la protection de la confidentialité :	17
IV.5 Code de conduite éthique, genre et droits humains	18
IV.6 Etendue géographique de l'évaluation	18
IV.7 Les grandes orientations de l'évaluation	18
IV.7.1 Evaluation de la pertinence	18
IV.7.2 Evaluation de l'efficacité	19
IV.7.3 Evaluation de l'efficience	19
IV.7. 7 Note sur le genre	20
IV. 8 Défis de la mission d'évaluation	20
V. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	22
V.1 Les résultats par rapport à la pertinence	22
V.1.1 Corrélation entre les objectifs du projet et les besoins des bénéficiaires	22
V.2 La matérialité des réalisations	23
V.3 La qualité des réalisations	25
V. 4 Les résultats par rapport à l'efficacité	28
V. 5 Les résultats par rapport aux impacts	35
V. 6 Les résultats par rapport à l'efficience	36
V.7 Les résultats par rapport à la prise en compte du genre	37
V.8 Les résultats par rapport à la durabilité	39
V. Recommandations	40
VI. Leçons apprises	41
IX	ANNEXES. 42

SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES	Définitions
DGPN	: Direction Générale de la Police Nationale
ENP	: Ecole Nationale de Police
GIZ	: Coopération Technique Allemande
JICA	: Agence Japonaise de Coopération Internationale
MIS	: Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
ONU	: Organisation des Nations Unies
ONUCI	: Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
PAFC	: Projet d'Appui à la Formation Continue
PARDS	: Projet d'Appui au Renforcement du Dialogue Socio sécuritaire Projet d'Appui à la Réconciliation entre la Population et la Police Nationale de Côte
PARPP	: d'Ivoire
PARCP	: Projet d'Appui au renforcement des capacités de la police nationale
PN	Police Nationale
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTS	Police Technique et Scientifique
RSS	: Réforme du secteur de la sécurité
SDFCP	: Sous-Direction de la Formation Continue et du Perfectionnement
SR	Sécurité Routière
TDR	: Termes de Référence
TSIP	Techniques de Sécurité en Intervention Policière
UE	: Union Européenne
UNPOL	: Police des Nations Unies
VBG	: Violences Basées sur le Genre
VSBG	: Violences Sexuelles Basées sur le Genre

I. REMERCIEMENTS

L'équipe que j'ai eu l'honneur et l'agréable plaisir de conduire dans le cadre de cette mission d'évaluation externe du « projet d'appui au renforcement des capacités de la Police nationale de Côte d'Ivoire » financé par la JICA à travers le PNUD tient à exprimer toute sa gratitude à l'endroit de tous les acteurs clés qui ont contribué à sa réussite. Nous avons bénéficié de l'appui et de l'implication très appréciables du bailleur de fonds, la JICA et du staff du PNUD au plus haut niveau.

Nos remerciements vont particulièrement au Chef de l'unité gouvernance du PNUD (M. Giscard KOUASSI) et du Coordonnateur du projet et leurs équipes pour l'appui et l'assistance qui nous ont permis de disposer de documents et d'informations utiles pour la réussite de notre mission.

Le Cabinet du DGPN avec le Commissaire Coulibaly nous a permis de recueillir la perception stratégique du principal partenaire bénéficiaire du projet. En leur qualité de partenaire de mise en œuvre, ils (PNUD et Police Nationale), nous ont permis de mieux appréhender l'environnement et le contexte de notre travail.

Nous sommes reconnaissants aux Préfets de Police des localités d'Aboisso, de San Pedro, de Man, de Bouaké et de Yamoussoukro. Leurs collaborateurs, les coordonnateurs régionaux et les bénéficiaires des sessions de formations continues nous ont démontré leur grande disponibilité et leur franche collaboration.

Grand merci aux quelques acteurs de la société civile à Man, Bouaké, Abidjan et San Pedro qui ont bien voulu apporter leur contribution au succès de la collecte des données dans le cadre de cette mission.

Plus spécifiquement, Nous saluons la disponibilité du Commissaire GNAZALE, Sous-Directeur par intérim de de la formation continue à la Police nationale de Côte d'Ivoire pour sa grande contribution à la réussite de notre mission.

II. Résumé Exécutif

Dans le cadre du développement de la formation continue pour le compte de la Police Nationale de Côte d'Ivoire, le Gouvernement ivoirien bénéficie depuis quelques années de l'appui des partenaires techniques et financiers. Avec le départ de la mission des Nations unies, l'un des grands défis auxquels devrait faire face la Côte d'Ivoire dans le cadre de la gouvernance sécuritaire consistait en la poursuite des activités résiduelles et le développement des acquis du projet d'appui au renforcement des capacités de la Police Nationale (PARCP). Cette première phase de l'appui de la JICA s'est étendue sur la période de Janvier 2014- Mars 2016. Elle avait axé ses attentes sur la nécessité de renforcer la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire.

La seconde phase démarre en décembre 2016 et s'achève en mars 2019. Elle s'intitule « Projet d'Appui à la Formation Continue de la Police nationale (PAFC) ». Initialement convenu pour démarrer en Octobre, c'est en décembre 2016 que la mise en œuvre des activités sera effective.

Ce projet a pour objectif principal le renforcement des capacités de la police nationale.

De cet objectif nodal, se dégage trois objectifs subsidiaires :

- ✓ restructuration du dispositif organisationnelle de la FC
- ✓ appui infrastructurel, logistique et en équipements didactiques
- ✓ appui au niveau du système de fonctionnalité et la gestion des ressources humaines

Tous ces objectifs ont pour but d'améliorer le professionnalisme et l'image du travail du policier en Côte d'Ivoire.

Le projet s'étend sur trois (3) années budgétaires japonaises (décembre 2016 à septembre 2019) structurées comme suit :

- ✓ Année 1 de décembre 2016 à mars 2017 ;
- ✓ Année 2 d'octobre 2017 à mars 2018 ;
- ✓ Année 3 de juillet 2018 à mars 2019.

Le coût global de l'intervention s'élève à 210 millions de Yen soit 1,22 milliards de FCFA.

Après trois années de mise en œuvre, le « Projet d'Appui à la Formation Continue de la Police nationale (PAFC) » a atteint un niveau d'exécution qui mérite d'être apprécié par une évaluation finale externe.

La réalisation de la mission d'évaluation s'est appuyée sur les méthodes mixtes, notamment : (i) une revue documentaire conduite pendant la première phase de la mission; (ii) des interviews individuels et de groupe avec les parties prenantes notamment les acteurs de mise en œuvre, les partenaires du programme, les coordonnateurs régionaux, les apprenants ainsi que les acteurs de la, société civile.

Au terme de la mission d'évaluation finale du projet, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

Pertinence

Le « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » financé par la coopération Japonaise par le biais de la JICA et mis en œuvre par le PNUD apparaît comme une réponse pertinente à un besoin de la police nationale. Il vient en complément aux modules dispensés dans le cadre de la formation initiale à l'école nationale police. Cette formation continue est d'autant plus pertinente qu'elle renforce non seulement les capacités des agents en fonction sur le terrain, mais elle leur permet de faire face aux nouveaux défis sécuritaires tout en assurant leur fonction liée à leur affectation de travail. Les thématiques nouvelles abordées ou renforcées dans le cadre de la formation continue permettent d'accroître les capacités d'intervention des agents de police en tenant compte des réalités locales.

La mission d'évaluation entreprise par notre équipe a permis de confirmer que les objectifs et priorités de la formation continue dans le cadre de ce projet s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires selon les différents acteurs rencontrés. En effet, il ressort des entretiens réalisés avec les acteurs clés (JICA, PNUD, DGPN et ses démembrés, autorités administratives et les ONG...) que ces objectifs et priorités du projet sont très utiles (93,6%) et utiles (4,4%).

Les différentes réalisations des composantes du projet à savoir la construction des salles de formations, la fourniture de manuels et de supports de formation (actualisation de la cartographie de la formation continue et édition des différents guides (de la FC, du formateur, des animateurs)), et le renforcement des apprenants sont perceptibles sur le terrain.

Cette pertinence est encore actuelle au regard des défis de la gouvernance sécuritaire et des orientations stratégiques adoptées par le gouvernement de Côte d'Ivoire en matière RSS volet police.

Efficacité

Au regard des performances et réalisations observées par notre équipe, selon la mix-method de collecte et d'analyse des données, l'efficacité du « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » n'est plus à démontrer.

S'agissant de la mise en œuvre du projet c'est-à-dire du pilotage et du suivi, ainsi que l'exécution des activités validées et planifiées, le « projet d'appui à la formation continue de la Police

Nationale de Côte d'Ivoire » a enregistré des résultats jugés satisfaisants et prometteurs. En effet, on enregistre un taux d'exécution de 100% des activités et un taux de 84,67% d'exécution financier. Les facteurs explicatifs de cette performance s'expliquent par : (i) l'actualité des besoins de formation continue de la police nationale au regard des défis sécuritaires qui se présente à la Côte d'Ivoire, (ii) la volonté affichée du gouvernement ivoirien à professionnaliser et à améliorer l'image du travail de la police nationale, (iii) l'appropriation de la formation continue par toutes les composantes de la police nationale.

Dans toutes les localités identifiées et visitées, la hiérarchie policière, les coordonnateurs et les formateurs, ainsi que les bénéficiaires directs de la formation continue ont démontré un intérêt pour ce projet.

Toutefois la mission a noté des périodes d'arrêts qui ont dû influencer le déroulement des activités. Il s'agit du décalage temporel. En effet, il existe un gap entre la signature de la convention et la mise œuvre effective du projet. Cette situation peut mettre un à deux mois, car il faut que des conditions soient réunies, à savoir la disposition réelle des fonds et le déroulement de tout le rouleau procédural de la JICA et du PNUD.

Efficienc

La structure de gouvernance du projet a reposé sur un comité de pilotage, comité technique, d'une part et une coordination basée au PNUD et les structures bénéficiaires (les préfectures et les districts de police) d'autre part. Les organes précités ont démontré leur attachement et leur engagement au programme par un leadership affirmé. Les réunions du comité de pilotage et celles du comité technique ont respecté leur fréquence.

Les rencontres tenues par ces organes ont favorisé l'adéquation coût-activité et procéder à des arbitrages en cas de besoin. Il s'agit là d'une preuve de transparence et de redevabilité vis-à-vis des contributeurs dans la gestion du projet.

Elles ont permis par ailleurs la démultiplication des centres de formation en tenant compte de la réalité de certaines localités notamment Séguéla et Dimbokro. Cette stratégie a permis de former 3900 apprenants.

Durabilité

Le projet a permis le renforcement de capacités matérielles et techniques de dix-sept préfectures et districts de police. Les sessions de formation cyclique sont animées dans tous les centres de manière à assurer une couverture de l'ensemble de l'effectif de la police nationale de Côte d'Ivoire. Les formateurs de niveau 1 et 2 et de niveau 3 et 4 ont pour mission de dupliquer et pérenniser la formation continue au sein de la police nationale.

Une sous-direction chargée de la formation continue est créée au sein de la police nationale afin d'assurer la coordination et le suivi de la formation continue à la police nationale.

À travers ces constats pertinents, on peut dire que le projet s'inscrit dans la durabilité puisqu'il est censé continuer à travers les bénéficiaires même après la période d'exécution appuyée par les partenaires techniques et financiers.

Toutefois, la majeure partie des interviewés souhaite que la JICA et le PNUD continuent d'apporter le soutien financier et technique de sorte à former une génération de formateurs et d'apprenants afin de garantir la relève.

La mission a pu relever que la police nationale ne dispose pas de budget alloué à la formation continue.

Au total le projet a démontré sa cohérence et son efficacité, toute chose qui favorise sa durabilité à travers un modèle de gouvernance et une théorie de changement qui méritent d'être capitalisés et pérennisés sur l'ensemble du territoire national.

Genre

La question du genre, comme celle de la pauvreté, des exclusions sociales ou l'environnement social sont souvent considérées comme des catégories sociologiques séparées, alors qu'il s'agit d'enjeux transversaux déterminants pour la réussite d'un projet.

Intégrer le genre dans le cycle de projet signifie se poser des questions à chaque étape du projet, depuis les contacts et études préalables jusqu'à l'évaluation du projet.

Dans la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités de formation continue de la police nationale, le genre a été pris en compte. En effet, un module a été développé sur les violences

basées sur le genre. A cet effet, il y a eu plusieurs sessions de formations dans les localités où les besoins de formation ont été exprimés.

Le document projet validé entre la JICA et l'Etat de Côte d'Ivoire ne fait pas ressortir clairement les actions différenciées entre les femmes et les hommes. En conséquence la prise en compte du genre n'est pas explicite ni spécifique dans les rapports et les activités de mise en œuvre du projet.

Concernant le taux de femmes ayant bénéficié de la formation continue, il reste faible à l'image du taux de femmes dans la police en général. En effet, le recrutement des premières femmes à la police nationale remonte à 1987. A ce jour, la police nationale n'a enregistré que 13,3%. La majeure partie des femmes ayant bénéficiées de la formation continue se trouve être concentrées à Abidjan.

Les recommandations sont les suivantes :

Aux termes des observations et des défis liés à la pérennisation de la formation continue au sein de la Police nationale de Côte d'Ivoire, la mission d'évaluation formule les recommandations ci-dessous :

Au Ministère de l'intérieur et de la sécurité /

1. Prendre en compte le budget de la formation continue dans le budget global de la Police nationale,
2. Consolider et finaliser la structuration de la formation continue et valoriser les acquis à travers :
 - Elaboration des fiches de poste de la formation continue
 - Autonomisation des bureaux pédagogiques des CDFC
3. Poursuivre la professionnalisation de la Police nationale à travers :
 - La définition d'un Statut du Coordonnateur et du Formateur,
 - La fidélisation de l'emploi du coordonnateur et du formateur
4. Equipement de tous les centres de formation de véhicules de type 4x4 afin de favoriser la réalisation des formations itinérantes dans une perspective de démultiplication.
5. Prévoir un plan d'extension capacitaire des salles de formation ;
6. Intégrer la formation continue dans les formalités d'avancement en grade au sein de la police nationale ;

A la Police Nationale / Sous- direction de la formation continue

1. Elaborer des plans annuels de formation et veiller à la systématisation des plans locaux de formation continue ;

2. Veiller à la prise en compte des besoins de maintenance et d'entretien des salles et des équipements au niveau local ;
3. Prévoir des plans de motivations pécuniaires pour les formateurs.
4. Réaliser des formations de passages aux grades supérieurs et d'adaptation à l'emploi

Au PNUD/JICA

5. Maintenir l'appui technique à la Police Nationale dans le cadre de la formation continue par la mobilisation des ressources pour la couverture nationale des centres de formation continue ;
6. Appui à la structuration des services de police. : il s'agit de faire le plaidoyer pour la mise en place d'un organigramme efficace et durable, un plan de travail annuel avec des indicateurs de succès et une politique de suivi, et le renforcement des ressources humaines en fonction des services ;
7. Plaidoyer auprès du gouvernement pour la finalisation de la procédure de définition du statut de la Police ;
8. Plaidoyer auprès du gouvernement pour une appropriation effective de la formation continue ;
9. Mobiliser des ressources pour la prise en charge des charges liées à la réalisation des sessions locales de formation dans une perspective d'appropriation nationale,
10. Renforcer le suivi évaluation du projet, afin d'assurer les changements transformationnels qui sont générés par le processus de mise en œuvre ;
11. Réduire les délais entre deux années budgétaires de mise en œuvre du projet

III. INTRODUCTION

III.1 Contexte et justification du projet

La longue crise sociopolitique et militaire qu'a traversée la Côte d'Ivoire a fortement affectée l'ensemble des Institutions de la République de même que la Police ivoirienne. Pour relever les nombreux défis de restauration de l'autorité de l'Etat et de réforme du secteur de la sécurité, le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers se sont mobilisés pour inverser la tendance et montrer leur capacité de résilience face à la désorganisation du système sécuritaire. De ce fait, des progrès importants ont été réalisés sur les plans de l'efficacité opérationnelle et de la gouvernance du secteur de la sécurité, ainsi que dans le domaine de la prestation de services. En dépit de certaines déficiences opérationnelles, les institutions nationales chargées de la sécurité se sont acquittées de leurs fonctions statutaires avec une meilleure compréhension de leurs attributions respectives et des capacités renforcées. Toutefois, la plupart des responsables gouvernementaux estimaient que les efforts visant la restauration des services de police ont été engagés et se sont poursuivis. En dépit des mesures prises par le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers, les défis sont restés importants, notamment en matière du professionnalisme des agents de police et le renforcement des capacités de la police nationale.

C'est dans ce contexte qu'a été formulé et mis en œuvre de Janvier 2014 à Mars 2016, le Projet d'Appui au renforcement des capacités de la police nationale (PARCP). Le PARCP qui est la contribution de la JICA et du PNUD à la réponse au défi de la sécurité et de la cohésion sociale a permis de renforcer les capacités professionnelles et opérationnelles de 3.700 policiers animateurs relais, hommes et femmes, répartis sur toute l'étendue de la Côte d'Ivoire par la formation continue. Ces Policiers formés sont chargés de partager les acquis de la formation avec les autres personnels de police de leurs services. Malgré l'atteinte de résultats concluants, la nécessité de poursuivre la professionnalisation de la Police est apparue au grand jour suite à la survenance de nouvelles formes de criminalité et à la recrudescence de certains actes de grand banditisme (Document projet et coordination du projet).

Dans le même temps, par la Résolution 2284 adoptée le 28 Avril 2016, le Conseil de Sécurité a décidé que le mandat de l'ONUCI sera prorogé pour une dernière période prenant fin le 30 juin 2017 ; il a également recommandé le transfert des activités résiduelles à l'équipe pays et à la partie nationale.

Il est alors devenu nécessaire et incontournable de consolider les nombreux acquis du programme précédent, d'asseoir les bases de la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire et de faciliter la transition liée au départ annoncé de la Police des Nations Unies (UNPOL). C'est dans la perspective de cette triple exigence que s'inscrit le Projet d'Appui au Renforcement de la Formation Continue de la Police Nationale (PAFC).

Le PAFC est la contribution du PNUD et de ses partenaires (notamment l'Agence Japonaise de Coopération Internationale, la Police des Nations Unies, et le Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité), à la réponse au défi de la sécurité et de la cohésion sociale. Il vise à contribuer à la restauration de l'autorité et la légitimité des services de sécurité intérieure à travers le renforcement du professionnalisme de ceux-ci par la formation continue.

De façon spécifique, le projet se propose de (i) Renforcer les capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue de la police nationale ; (ii) Renforcer le dispositif opérationnel de formation continue de la police nationale ; (iii) Améliorer le professionnalisme et l'image de travail du policier.

Le projet s'étend sur trois (3) années budgétaires japonaises (décembre 2016 à septembre 2019) structurées comme suit :

- Année 1 de décembre 2016 à mars 2017 ;
- Année 2 d'octobre 2017 à mars 2018 ;
- Année 3 de juillet 2018 à mars 2019.

Au terme de la mise en œuvre du projet, il était impérieux d'effectuer une évaluation finale et externe qui mette en exergue les points forts et les points faibles du projet. En outre, l'évaluation tient compte de la pertinence, l'efficacité, la durabilité, l'impact, l'efficience et la prise en compte du genre.

Au final, les conclusions de ladite évaluation, proposent une ébauche de grands axes d'un éventuel programme futur.

III.2 Rappel des objectifs de l'évaluation

Le présent rapport d'évaluation vise à informer les parties prenantes au projet notamment le PNUD, la JICA, le Ministère de l'intérieur et de la sécurité (MIS) sur la pertinence, la performance et les progrès réalisés par le projet vers l'atteinte des résultats escomptés, notamment à travers l'évaluation des produits (suivi de l'exécution) et des effets sur la situation de développement.

De manière spécifique, il s'agit de :

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

À partir du bilan final du projet, et en s'appuyant sur les conclusions de ladite évaluation, proposer une ébauche de grands axes d'un éventuel programme futur.

IV. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour être en symbiose avec les termes de référence, la mission pour laquelle notre équipe a été sollicitée, a adopté une démarche cohérente et participative, et itérative qui a impliqué toutes les parties prenantes (les partenaires techniques et financiers, la direction générale de la police et ses démembrements, les ONG, et l'équipe de coordination du projet basé au PNUD.). Cette démarche s'est inscrite dans une dynamique d'atteinte des résultats selon les critères d'évaluation définis.

Comme le suggèrent les termes de référence, l'approche méthodologique de l'évaluation finale est essentiellement basée sur la revue et l'analyse documentaire, la collecte des données à travers des entretiens (individuels et/ou des focus groups), et l'observation directe notamment les visites de terrain dans quelques localités de mise en œuvre du projet. Mais, il convient de signaler que la revue et l'analyse documentaire, et la collecte des données se sont réalisées à travers un guide d'entretien formulé à partir des critères d'évaluation.

IV.1 Méthodes de collecte de données et analyse.

L'évaluation du projet s'est effectuée de manière triangulée par une approche des méthodes mixtes (à la fois qualitatif *et* quantitatif) qui comprend essentiellement :

- ✓ Une revue documentaire ;
- ✓ Des entretiens avec les parties prenantes et les principaux groupes de bénéficiaires directs et indirects ;
- ✓ Une analyse des données collectées.

IV.2 Collecte des données

IV.2.1 Revue documentaire :

Elle a consisté à réunir tous les documents et supports qui contiennent des données secondaires ainsi que les informations et les analyses nécessaires pour l'évaluation finale. La liste indicative des principaux documents réunis est jointe en annexe.

Notre équipe a procédé à un examen critique de la documentation clé du projet afin d'avoir une compréhension globale du contexte et des besoins réels de la Police Nationale (PN) en matière de formation continue. Elle a analysé les rapports d'activités prévues par rapport aux activités mises en œuvre et leurs annexes, les résultats prévus et les résultats documentés. Les documents consultés comprennent la convention de financement, le document de projet validé et signé, les rapports annuels, les rapports des comités de pilotage, et la stratégie nationale de RSS, la loi de programmation de sécurité intérieure.

IV.2.2 Conduite des entretiens avec les parties prenantes et les principaux groupes de bénéficiaires:

S'agissant des entretiens individuels et des groupes de discussion, la méthode d'échantillonnage non aléatoire raisonné a été utilisée pour construire un échantillon de commodité des personnes ciblées pour les entretiens. L'échantillonnage non aléatoire est le plus souvent utilisé pour l'évaluation d'interventions de moyenne ou de grandes envergures et est donc habituellement plus rapide.

Toutefois, le personnel du PNUD, la société civile ainsi que les partenaires au développement, les bénéficiaires des interventions ont été ciblés pour la constitution de l'échantillon des personnes à interviewer. Les entretiens ont été guidés par des questions qui sont au besoin déclinées dans le guide d'entretien :

- a. Groupes de discussions :** Des discussions de groupe avec des bénéficiaires du projet ont été réalisés pour recueillir des données primaires concernant l'efficacité du projet. Les renseignements recueillis grâce à ces groupes de discussion ont servi également à valider les résultats. L'équipe d'évaluation a interrogé des groupes diversifiés de bénéficiaires du projet, y compris les femmes. Au total, l'équipe a réalisé six (07) focus groups dans les cinq localités visités [Abidjan (1), Aboisso (2), San Pédro (1), Man (1), Bouaké (1) et Yamoussoukro(1)]. Ces discussions de groupe, ont eu pour participants, les apprenants, les formateurs et les coordonnateurs. Parmi ces participants, c'est dans la ville de Man que nous avons pu rencontrer des femmes. Cela n'a pas empêché d'avoir des entretiens téléphoniques avec des femmes compte de leur indisponibilité leur de nos visites.
- b. L'observation directe :** Elle a consisté en des visites de terrain notamment dans les zones d'intervention qui ont été préalablement sélectionnées et communiquées à la coordination du projet afin que les rendez-vous soient planifiés. Cette étape a permis à l'équipe de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits auprès des bénéficiaires directs et indirects.
- c. Les entretiens individuels :** au total onze (11) entretiens individuels ont été réalisés avec les parties prenantes au projet. Il s'agit notamment de la JICA, DPGN, MIS, SDFPC, PNUD, et les démembrements de la police (préfets de police, coordonnateurs et formateurs) visités lors de la mission de terrain.

L'agenda des sites visités se trouve en annexe (Liste des partenaires rencontrés et chronogramme)

Les trois méthodes ont fait recours à la triangulation des sources des données afin de contrôler leur fiabilité.

IV.3 Traitement et analyse des données

Cette étape a été cruciale pour notre mission d'évaluation. En effet, elle a permis de composer les agrégats et les tendances afin de nous permettre de produire ce rapport. Les données qualitatives ont été traitées à travers l'analyse de contenu. Cette technique d'analyse repose sur des grilles qui ont été appliquées de manière systématique à l'ensemble du corpus recueillis. Elle a eu pour objectif d'obliger l'équipe à prendre de la distance par rapport à ses intuitions et ses précompréhensions, et ses interprétations spontanées. Ainsi, l'analyse ne s'est pas faite à partir d'impressions générales.

Quant aux données quantitatives, elles ont été traitées sur la base des logiciels sphinx et Excel.

Ces données quantitatives ont été extirpées des informations recueillies lors des entretiens de groupes ou individuels et de la recherche documentaire. A travers les réponses aux questions, l'équipe a analysé, interprété et expliqué les principaux résultats et les progrès enregistrés vers la réalisation des effets et leur contribution aux priorités nationales en matière de RSS en lien avec le PND. Nous pourrions élucider les facteurs explicatifs de ces résultats clés, ressortir les bonnes pratiques et dégager les leçons apprises de la mise en œuvre du projet. L'analyse des changements observés au niveau des effets a été complétée par l'analyse des produits pour apprécier leur contribution à la réalisation des effets. L'analyse s'est appesantie sur l'appréciation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'approche genre qui sont les principaux critères d'évaluation.

IV.4 Consentement éclairé des répondants et la protection de la confidentialité :

À tout moment, le consentement volontaire et verbal pour participer à l'évaluation a été demandé à toutes les parties prenantes, en particulier aux détenteurs de droits (les apprenants) et aux détenteurs d'obligations (formateurs, coordinateurs, préfets de police..). Toutes les informations fournies par les parties prenantes, que ce soit individuellement ou en groupe, sont strictement confidentielles et seules les données agrégées ont été utilisées pour le rapport d'évaluation. Notre équipe de consultants a informé les parties prenantes sur l'aspect *volontaire* de leur participation,

la façon dont l'information va être utilisée, et a obtenu leur consentement verbal avant le début de chaque activité.

IV.5 Code de conduite éthique, genre et droits humains

L'évaluation a appliqué les normes standards d'évaluation pour assurer la protection des participants et le respect de la confidentialité. Au début de chaque entretien ou discussion, les participants ont été informés sur le but de l'évaluation et l'utilisation proposée de l'information qu'ils partagent (i.e. le *consentement éclairé*).

Les discussions de groupe ont été organisées pour inclure des participants avec des rapports de force égale et permettre la libre circulation des idées. L'évaluation a appliqué une approche sensible au genre en intégrant l'analyse du contexte.

IV.6 Etendue géographique de l'évaluation

Le projet était conçu pour être mis en œuvre sur l'ensemble du territoire national mais sa mise en œuvre a été effective dans quelques localités en plus du district autonome d'Abidjan, l'évaluation en a ciblé certaines selon l'échantillonnage crédible et représentatif ci-dessous ;

IV.7 Les grandes orientations de l'évaluation

IV.7.1 Evaluation de la pertinence

La pertinence du « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » a été démontrée par rapport aux priorités nationales déclinées dans le PND et le volet Police de la RSS. L'évaluation a cherché à vérifier entre autres les aspects suivants :

- Dans quelle mesure et sur quels aspects le projet a effectivement répondu à un besoin réel des bénéficiaires ?
- A quel niveau de réalisme ont été définis les objectifs du projet ?
- Etaient-ils appropriés pour les participants/bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les objectifs d'intervention correspondent-ils aux principes de base du mandat de la Police Nationale ?
- Dans quelle mesure l'intervention cadre-t-elle avec la politique gouvernementale en matière de sécurité ?

IV.7.2 Evaluation de l'efficacité

En se basant sur les réponses aux questions et les données recueillies, l'efficacité a consisté d'abord à apprécier les progrès enregistrés ou non vers la réalisation des effets et leur contribution aux priorités de la Police Nationale. Mais, l'appréciation de l'efficacité a porté aussi sur la livraison des produits qui doivent contribuer à la réalisation des effets. Précisément, il s'est agi d'apprécier les progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles de chaque produit. Notre équipe a pu avoir recours à une échelle de notation pour porter un jugement de valeurs sur l'efficacité. Cette échelle a proposé trois critères qualitatifs : Pas atteint (0%) ; Partiellement atteint (Entre 0% et moins de 100%), Atteint (100%).

Dans quelle mesure les extrants ont été atteints ? Quels ont été les résultats non attendus du projet, ainsi que leurs implications ? Quels ont été les points forts et points faibles de la mise en œuvre du projet ?

IV.7.3 Evaluation de l'efficience

L'efficience a été appréciée en se basant sur les réponses aux questions ainsi que les données recueillies. L'appréciation a été aussi basée sur le taux d'exécution financière des différents effets et des produits. L'efficience a été également appréciée à travers le couplage des taux de réalisation des cibles et les taux d'exécution financière. L'efficience a été aussi appréciée dans la perspective de la contribution à la professionnalisation de la Police dans l'accomplissement de sa mission régaliennne. Il s'est agi entre autres de comprendre quelle est la performance dans l'utilisation des ressources humaines, financières et techniques pour l'atteinte des résultats ? Dans quelle mesure les procédures en vigueur pour l'exécution budgétaire ont contribué à l'efficience ?

IV.7.4 Evaluation de la durabilité

En se basant sur les réponses aux questions ainsi que sur l'observation directe notre équipe a apprécié dans quelle mesure les résultats du projet seraient pérennisés ou capitalisés par les bénéficiaires et le Gouvernement. nous avons analysé les mécanismes mis en place et les dynamiques en cours pour apprécier la durabilité. Une attention particulière a été accordée à l'appropriation nationale et au renforcement des capacités qui sont des leviers importants pour garantir la durabilité. L'équipe a cherché à comprendre dans quelle mesure les résultats ont été durables/pérennes ? Quels mécanismes le projet a-t-il développé ou mis en place pour assurer une appropriation nationale du processus et une pérennisation des réalisations ? Les changements

effectifs de capacités observés ? Comment le renforcement des capacités va-t-il contribué à la réalisation, la professionnalisation de la Police ?

IV.7.6 Analyse de la communication et de la gestion des connaissances

L'analyse a porté sur la mise en œuvre d'une éventuelle stratégie de communication ou des initiatives de communication entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Il s'est agi d'apprécier leur pertinence et leur impact sur la visibilité des activités et des résultats escomptés. L'équipe s'est intéressée également aux mécanismes et aux méthodes mis en place pour identifier, stocker, valoriser, capitaliser et partager les bonnes pratiques ainsi que les enseignements tirés.

IV.7. 7 Note sur le genre

L'équipe a cherché entre autres aspects de l'évaluation, à identifier les bienfaits et les effets de la stratégie définie et la prise en compte du genre dans le projet. Il s'est agi de voir comment le projet et ses activités favorisent et contribuent à la promotion du genre.

Cette évaluation a donc regardé comment les dynamiques autour du genre ont été couvertes. Est-ce que la formation des policiers les a convaincus de respecter et d'associer les femmes et de les prendre en compte dans le processus de sécurisation. Certaines leçons ont été tirées et les pratiques efficaces sont décrites. Des recommandations ont été émises notamment sur la possibilité de renforcer en interne ou avec les partenaires externes, la connaissance de cet aspect qu'est la promotion du genre.

IV. 8 Défis de la mission d'évaluation

La mission d'évaluation a relevé quelques défis dans son déroulement. L'équipe a dû prendre des mesures de mitigation pour éviter leurs influences sur la qualité de l'évaluation. Elles se résument essentiellement dans le manque de célérité dans la prise des rendez-vous pour les interviews des parties prenantes à Abidjan. A cela s'ajoutent la lenteur dans la fourniture de quelques documents et apports du projet. Notre équipe s'est engagée dans un suivi par téléphone et par mail afin de pouvoir obtenir quelques rencontres clés avant le départ pour la visite de terrain.

V. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

V.1 Les résultats par rapport à la pertinence

L'évaluation de la pertinence du projet s'est appliquée en particulier à montrer dans quelle mesure ses objectifs et priorités s'accordent avec les besoins des bénéficiaires visés. Il s'agit à ce niveau de se demander en outre si les objectifs du projet répondent aux besoins des bénéficiaires directs. La pertinence du « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » s'est démontrée par rapport aux priorités nationales déclinées dans le PND et le volet Police de la RSS.

V.1.1 Corrélation entre les objectifs du projet et les besoins des bénéficiaires

A la faveur de la crise post-électorale de 2010- 2011, le secteur de la sécurité se trouve complètement affecté. Au nombre des corps les plus atteints, se trouve la Police Nationale. Cette affection se matérialise par une destruction et pillage des postes de police, dispersion des effectifs, rupture de la chaîne de commandement, destruction et pillage des sites de stockage des armes et des munitions, la rupture de la confiance avec les populations, le non-respect des règles de déontologie et d'éthique policières.

En 2012, le gouvernement ivoirien engage avec l'appui de la communauté internationale, la réforme du secteur de la sécurité (RSS). Il s'agit d'une décision politique visant à transformer tous les acteurs et institutions en charge de la sécurité. Elle définit leurs rôles, leurs responsabilités, leurs actions et leurs places dans un cadre respectant les normes démocratiques et les principes de bonne gouvernance.

En sus, l'environnement sécuritaire connaît de nouveaux défis notamment le terrorisme, les enfants en conflit avec la loi, les questions foncières, les VBG et VSBG...

C'est dans cette optique que le gouvernement et les partenaires techniques financiers se sont fixé plusieurs objectifs notamment le renforcement des capacités de la police nationale dans sa mission régalienne de sécurisation des biens et des personnes et d'adressages des défis sécuritaires du moment.

Le « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » financé par la JICA et mis en œuvre par le PNUD apparaît comme une réponse pertinente à un besoin de la police nationale. Il vient en complément aux modules dispensés dans le cadre de la formation

initiale à l'école nationale police. Cette formation continue est d'autant plus pertinente qu'elle renforce non seulement les capacités des agents en fonction sur le terrain, mais elle leur permet de faire face aux nouveaux défis sécuritaires tout en assurant leur fonction liée à leur affectation de travail. Les thématiques nouvelles abordées ou renforcées dans le cadre de la formation continue permet d'accroître les capacités d'intervention des agents de police en tenant compte des réalités locales.

La mission d'évaluation entreprise par notre équipe a permis de confirmer que les objectifs et priorités de la formation continue dans le cadre de ce projet s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires selon les différents acteurs rencontrés. En effet, il ressort des entretiens réalisés avec les acteurs clés (JICA, PNUD, DGPN et ses démembrés, autorités administratives et les ONG...) que ces objectifs et priorités du projet sont très utiles (93,6%) et utiles (4,4%).

Le tableau ci-dessous confirme cet état de fait.

Tableau 1 : Appréciation des objectifs par rapport aux priorités et aux besoins des bénéficiaires

Appréciation des objectifs par rapport aux priorités et aux besoins des bénéficiaires	Effectif	Pourcentage
Très utile	44	93,6%
Utile	2	4,4%
Peu utile	0	0,0%
Inutile	0	0,0%

Source : Enquête des consultants

L'analyse du tableau montre que le projet est pertinent car tous les répondants estiment que les objectifs et priorités sont soit utiles soit très utiles par rapport à la police nationale. Ce qui veut dire que les objectifs du projet sont perçus de la même manière par tous les acteurs.

V.2 La matérialité des réalisations

Les différentes réalisations des composantes du projet à savoir la construction des salles de formations, la fourniture de manuels et de supports de formation (actualisation de la cartographie de la formation continue et édition des différents guides (de la FC, du formateur, des animateurs)), et le renforcement des apprenants sont perceptibles sur le terrain.

La deuxième phase de mise en œuvre du projet, a permis de :

- ✓ former des formateurs niveau 1 & 2 et de niveau 3 et 4 ;
- ✓ construire un bureau de formation à la SDFCP à l'école nationale de police (en cours) ;
- ✓ construire des salles de formation dans les districts d'Abidjan préfectures de police à l'intérieur du pays ;
- ✓ identifier et élaborer des plans locaux de formation continue (préfecture de police et 6 districts, 2 directions centrales ;
- ✓ faire l'état des lieux à travers des missions locales d'analyse situationnelle de la formation continue, ainsi que la restitution lors d'un atelier bilan ;
- ✓ former l'équipe des 80 coordonnateurs régionaux et centraux à l'identification, planification, gestion, suivi et évaluation des actions de formation continue ;
- ✓ former des animateurs relais supplémentaires sur différentes thématiques existantes (en PTS, VBG, SR, TSIP etc.) ;

Au total, 4529 apprenants ont été formés lors des trois années de mise en œuvre du projet.

Un mécanisme d'organisation et de suivi/coordination a été mis en place par la coordination du projet pour vérifier l'avancement de l'exécution du projet. Il s'agit d'un comité technique qui regroupe la police nationale, le ministère de l'intérieur, la JICA et le PNUD.

Lors des visites de terrain il a été constaté, quelques imperfections et ratés dans la construction des salles, et des problèmes liés à la maintenance du matériel informatique dans quelques localités.

V.3 La qualité des réalisations

Pour apprécier la qualité des réalisations relatives au projet, nous nous sommes appuyés sur l'état des bâtiments construits, l'appropriation et l'appréciation des formations par les apprenants, et la qualité du matériel de travail.

Les résultats obtenus lors de nos visites de terrain montrent que la qualité des réalisations est satisfaisante (78,3%), très satisfaisante (13,0%) et Peu satisfaisant (8,7%) comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Appréciation des interviewés sur la qualité des réalisations

Appréciation sur la qualité des réalisations	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	6	13,0%
Satisfaisant	24	78,3%
Peu satisfaisant	16	8,7%

Source : Enquête des consultants

L'analyse du tableau laisse entrevoir un fait non négligeable c'est à dire une portion peu importante (8,7%) des interviewés estiment que la qualité des réalisations est peu satisfaisante en raison notamment de certaines failles dans les constructions des bâtiments et des défaillances du matériel de travail notamment l'informatique. Cependant, la majorité (Satisfaisant : 78,3% et Très satisfaisant : 13,0%) des enquêtés estiment être satisfaits ou très satisfaits de la qualité des réalisations liées au projet.

Ces opinions ont été confirmées par les constats sur terrain :

- **Construction d'un nouveau bureau de la SDFCP et des salles de formation dans les districts et préfectures de police** : la construction d'un bureau et de salles formation est appréciée positivement par les autorités policières (préfets de police, commissaires et apprenants). Selon les bénéficiaires et les autorités policières si la construction des bureaux et de salles de formation est salubre, il n'en demeure pas moins que des difficultés à ce niveau subsistent. Entre autres difficultés, dans les cinq préfectures visitées, l'exiguïté des salles de formation, la défaillance des portes et fenêtres qui ne se ferment pas du tout pour

certaines et pour d'autres qui se ferment difficilement. En outre, il ressort des échanges que le toit des salles dégoutte lorsqu'il pleut ou même pleuvote dans certaines localités.

▪ **Par rapport au matériel de travail :**

Dans le cadre de ce projet, plusieurs matériels de travail ont été remis aux bénéficiaires. Cela se corrobore à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : matériels octroyés par JICA-PNUD

Véhicules de transport de troupes	2
tables de prise d'empreintes	20
Rouleau encreur	20
appareils photos numérique	20
Cône pour constat	20
Ensemble géométrique (Règle, Equerre, Rapporteur, Compas)	20
Décamètre (50m) pour constat	20
Plaquette de relevé de plan pour constat	20
Imperméable	20
Paire de bottes	20
Lampe Torche longue portée rechargeables	20
Ensemble Vidéo code de la route	20
Boucliers	375
Bâtons	375
Casques	375
Kit robocop	375
Menottes	375
Sifflets	50
Mégaphones	10
Achat de wimax avec connexion pour six mois	20

Achat de Cartons de Ramettes repro blanc 80g 21*2	20
Achat de Blocs notes	100
Achat de Rouleaux flipchart (carton de 6)	10
Achat de Toner pour copieur IR 2024	5
Achat de Toner pour copieur/Imprimante IR 1133 A	4
Paquets de Markers	10
Paquets de Stylos à billes	500
Chemise à rabat élastique	500
Achat de Chemises cartonnées	500
Achat de sacoches personnalisées	2000
Impression de cahiers personnalisés	2000
Achat de stylos personnalisés	2000
Achat de, clés USB personnalisées	2000

Source : rapport d'étape 2018, PNUD

L'analyse de ce tableau révèle la diversité et la densité du matériel de travail octroyé par le projet aux bénéficiaires. Toutefois, il a été constaté lors de nos visites de terrain, la défaillance de certaines imprimantes et le manque d'encre de rechange pour les impressions lors des sessions de formation. Ce qui constitue un handicap pour les formateurs et les apprenants. Les Wimax pour internet sont effectivement présents dans les salles mais dépourvus de connexion. Les apprenants ne reçoivent plus de bloc-notes et de stylos lors des sessions de formations. Cela constitue une source de démotivation de ceux-ci car cela devient une dépense de plus après le problème de mobilité et de logement pour les apprenants qui ne résident pas dans la localité des salles de formations.

Enfin, Plusieurs des enquêtés, notamment les coordonnateurs de formation ont déploré le manque de salles attenantes pour le stockage du matériel et de préparation des sessions de formation.

- **Par rapport à l'appropriation et l'appréciation des formations par les apprenants**

L'appropriation et l'appréciation des formations sont perceptibles à travers les thèmes abordés. La mission a constaté que la plupart des bénéficiaires ont apprécié les formations qui ont été

effectuées. De plus, selon ces bénéficiaires, les thèmes abordés prennent en compte les préoccupations en matière de sécurité et de nouvelles menaces.

Lors des échanges avec la société civile, il est ressorti que l’image de la police nationale s’est améliorée au sein de la population. Pour certains interviewés, elle devient de plus en plus professionnelle et plus proche de la population.

Les apprenants déplorent que les sessions de formation ne soient pas sanctionnées par des attestations.

V. 4 Les résultats par rapport à l’efficacité

L’efficacité d’un projet se mesure en outre par le degré d’atteinte de ses objectifs.

Il s’est agi de vérifier dans quelle mesure les objectifs prévus ont été atteints et les résultats obtenus ont permis de résoudre les problèmes identifiés.

La deuxième phase du projet a été conçue pour durer 3 (trois) ans. Il a été marqué par des périodes d’arrêts qui ont fortement influencé le déroulement des activités.

Le tableau suivant donne l’évolution dans le temps des activités du projet.

Tableau 5 : Evolution dans le temps des activités du Projet

Années du projet	Eléments d’appréciation		
	Nombre de mois prévus pour réaliser les activités	Nombre de mois de réalisation des activités	Ecarts (mois de rupture /suspension des activités)
Décembre 2016 à mars 2017	Décembre -Mars	Décembre-Mars	0 mois
Octobre 2017 Mars 2018	Octobre- Mars	Octobre-Mars	6 mois
Juillet 2018 à Mars 2019.	Juillet-Mars	Juillet- Mars	3 mois
TOTAUX	19 mois	19 mois	9 mois

Source : Coordination de gestion du projet

- Commentaires

Neuf (09) mois d'inactivité ont marqué la vie du projet. Seulement 19 (dix-neuf) mois ont été mis à profit pour appuyer les bénéficiaires de ce projet. Ces périodes d'arrêt peuvent avoir fortement influencées le bon déroulement des activités.

□ **Renforcer les capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue de la police nationale** : en comparant les principaux objectifs (activités) attendus aux différentes réalisations effectuées dans le cadre de cette composante, on peut faire une appréciation de son efficacité. Le tableau ci – après donne la situation par rapport à la composante.

Tableau 6 : Taux d'exécution des activités du Renforcement des capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue de la police nationale

Activités	Objectifs	Réalisations	Ecart	Taux d'exécution
Formulation et conception des mallettes à travers des revues périodiques (par préfecture de police): inventaire des thématiques, mallettes et modules disponibles, finalisation des contenus, etc.	1	1	0	100%
Un pool de 88 formateurs de niveau 3 est en place et opérationnel	1	1	0	100%
Les services de police disposent d'espaces de formation équipés et opérationnels	1	1	0	100%

les capacités de coordination de l'ENP sont améliorées	1	0	0	100%
Un état des lieux est réalisé : missions locales d'analyse situationnelle de la formation continue	1	0	0	100%
les capacités managériales de la SDFCP sont renforcées	4	4	0	100%
Elaboration et diffusion des plans locaux de formation	1	1	0	100%
Formation de 3900 (non identifiés (fiches d'identification en cours d'élaboration) animateurs relais supplémentaires	1	1	0	100%
Formation de 325 formateurs supplémentaires de niveaux 1 & 2	1	1	0	100%
Finalisation et validation de modèle de plan de formation continue au niveau local (atelier d'un jour à Abidjan regroupant 25 personnes :	3	3	0	100%

DFENP, PP Abidjan, DGPN, MIS, PNUD, JICA, etc.)				
Identification de thématiques, Conception de plans locaux de formation et des feuilles de route à Abidjan et à l'Intérieur du pays : un plan pour chaque préfecture de police, y compris Abidjan, et 1 plan pour la DUI et la DRG	1	1	0	100%
Construction de 3 abris préfabriqués pour salles de formation (Dimbokro, Séguéla et Odienné)	2	2	0	100%
Réhabilitation et équipement des bureaux de la SD formation continue (extension de la seconde partie du bâtiment et augmentation du nombre de bureaux pour contenir le nombre de fonctionnaires y affectés, en complément de la première partie réhabilitée an 2)	4	4	0	75%
Mise à jour des mécanismes de sécurisation des élections: atelier de formation par l'expert de 40 référents formateurs (prévenants de l'ensemble des préfectures de	4	4	0	100%

police), à identifier par l'expert, et mise à jour du guide de sécurisation				
Plaidoyer pour élaboration, actualisation et validation des textes de base (PIP, arrêté, circulaire, etc.) encadrant les dispositifs de mise en œuvre de la formation continue	1	1	0	100%
Démultiplication des formations	1	1	0	100%
Taux d'exécution				100%

Source : Coordination de gestion du projet

L'analyse du tableau montre un taux d'exécution de 85%. Il faut reconnaître que le nombre d'apprenants formés pouvait être supérieur si l'année budgétaire de la JICA ne prenait pas fin en Mars. Comme cela a été indiqué par l'équipe de coordination, les périodes de discontinuité entre deux années budgétaires ont eu des implications sur la mise œuvre effective du projet. Cette situation peut mettre un à deux mois, car il faut que des conditions soient réunies, à savoir la disposition réelle des fonds et le déroulement de tout le rouleau procédural de la JICA et du PNUD.

- **Renforcer le dispositif opérationnel de formation continue de la police nationale et améliorer le professionnalisme et l'image de travail du policier:** à travers une comparaison des principaux objectifs aux différentes réalisations dans le cadre de cette composante, on peut faire à ce niveau une appréciation de son efficacité. Le tableau ci-après donne la situation par rapport à la composante.

Tableau 7 : répartition des équipements et matériels aux services de police

	D. Marcoy	D. Cocody	D. Adjame	D. PORT	D. ABOBO	D. YOPUGON	D. DIVO	P. ABOISSO	P.	P.	P.	DIMBOKRO	P. BOUAKE	P. KORHOGO	P. DALOA	P. GAGNOA	P. SAN PEDRO	P. MAN	P. ODIENNE	SEQUELA	ECOLE DE	TOTAL
Salles de formation préfabriquées	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1		1	0	1	1	1	1	0			17
Tables pour salles de formation	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15		15	15	15	15	15	15	15			270
Chaises pour salles de formation	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30	30	30	30		0	540
Kits bureaux formateurs (1 kit = 1 table + 3 chaises)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		0	18
Toiles de projection murale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		0	18
Vidéoprojecteurs	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		0	18
Ordinateurs portables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		0	18
Copieurs multifonction	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		0	18

Fournitures de démarrage dont kits de connexion internet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	2	20
véhicules de type 4X4 pick up	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	2	2

Source : Coordination de gestion du projet

Les données présentes dans ce tableau correspondent aux objectifs du document projet et des conventions signées entre l'Etat de Côte d'Ivoire et la JICA.

Toutefois, il faut noter qu'il y a eu une décentralisation des lieux de formation auprès des apprenants. Ceci dans le but de faciliter et de booster les apprenants dans le renforcement de leurs capacités. Dans cette optique, deux nouveaux centres de formations ont été créés. Il s'agit de Séguéla et de Dimbokro. Ces changements sont intervenus, ainsi, afin de mettre à la disposition des utilisateurs des résultats simples et opérationnels.

V. 5 Les résultats par rapport aux impacts

Apprécier l'impact, c'est-à-dire les retombées à plus ou moins long terme en partant des résultats obtenus revient à étudier les effets des activités dans un environnement plus vaste (institutionnel, économique, social, environnemental...).

Au regard la durée du projet (3 ans), l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de mesurer l'impact. Cependant, les apprenants ont affirmé lors des échanges, que les différentes sessions de formation ont contribué soit à recycler les connaissances acquises à la formation initiale, soit à apporter de nouvelles connaissances notamment sur les nouvelles menaces en matière de sécurité. Selon les membres de la société civile interrogés, l'image de la police s'est améliorée au sein de la population. Selon ces interviewés, elle est devenue plus professionnelle et plus proche de la population.

Afin de favoriser la visibilité du projet au cours de cette année de mise en œuvre, des actions de communication et de relations publiques ont été entreprises via les outils de communication du PNUD et avec les professionnels des médias.

Ainsi, quelques médias internationaux/locaux se sont fait les échos des cérémonies organisées dans le cadre du projet. Par ailleurs, les kits apprenants produits dans le cadre du projet avec les logos des parties prenantes sont l'objet de partage aux destinataires pour une bonne visibilité du projet.

V. 6 Les résultats par rapport à l'efficience

L'efficience du projet est le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats. L'efficience globale du projet peut se mesurer par le rapport entre le financement octroyé et le nombre d'activités réalisées à travers le renforcement des capacités en et l'image du travail du policier. Selon l'analyse de l'efficacité du projet, les différents résultats atteints de décembre 2011 à mars 2019 se présentent comme suit :

- Renforcement des capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue de la police nationale : le taux d'exécution est d'environ de 85% de décembre 2016 à mars 2019
- Renforcement du dispositif opérationnel de formation continue de la police nationale et améliorer le professionnalisme et l'image de travail du policier : le taux est d'environ de 85% de décembre 2016 à mars 2019;

Les ressources qui ont été mises à la disposition du projet Décembre 2016 à mars 2019 (avec une période de rupture de 19 mois) se présentent comme suit :

- Le 27/12/2016 : une ressource d'une valeur de 515.528 USD a été mise à la disposition du projet ;
- 30/10/2017 : une ressource d'une valeur de 958.442 USD a été mise à la disposition du projet
- 15/08/2018 : une ressource d'une valeur de 673,390.98 USD a été mise à la disposition du projet.

Au total, la somme totale des ressources allouées au projet de Décembre 2016 à mars 2019 est de 2 147,340.98USD.

Quant aux dépenses, elles se présentent comme suit pour la période de Décembre 2016 à mars 2019:

- Décembre 2016 à mars 2017 : les dépenses du projet s'élevaient à 511 539 USD soit un taux d'exécution financier de 98.2%
- Octobre 2017 Mars 2018: les dépenses du projet s'élevaient à 689 312 USD soit un taux d'exécution financier de 81.63 %;

- Juillet 2018 à Mars 2019 : les dépenses du projet s'élevaient 525 271 USD soit un taux d'exécution financier de 78%;

Au total, le taux d'exécution financier des années du projet est de 84,67%. Avec ce taux d'exécution tous les objectifs ont été atteints.

Une synergie et une complémentarité avec d'autres initiatives

Le Projet d'Appui au Renforcement de la Formation continue de la Police Nationale a développé des synergies et complémentarités importantes avec plusieurs initiatives mises en œuvre par le PNUD, ainsi que d'autres partenaires œuvrant dans le secteur de la sécurité. Ce sont notamment le Projet d'appui au renforcement du dialogue socio sécuritaire financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le PNUD, le fonds de consolidation de la paix mis en œuvre par le PNUD, le programme de renforcement de la Police technique et scientifique mis en œuvre par le GIZ et le projet de police de proximité financé par l'ambassade des Etats unis.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces initiatives, la rationalisation des ressources et la recherche de l'efficacité ont été privilégiées en favorisant les synergies et complémentarité entre elles, conformément aux dispositions convenues dans les accords avec les différents partenaires (Gouvernement, JICA et UE notamment). Ainsi, la même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre de ces différents projets aux objectifs communs, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre eux (salaires, carburant, entretien véhicule, charges de bureau, etc.).

V.7 Les résultats par rapport à la prise en compte du genre

La question du genre, comme celle de la pauvreté, des exclusions sociales ou l'environnement social sont souvent considérées comme des catégories sociologiques séparées, alors qu'il s'agit d'enjeux transversaux déterminants pour la réussite d'un projet.

Intégrer le genre dans le cycle de projet signifie se poser des questions à chaque étape du projet, depuis les contacts et études préalables jusqu'à l'évaluation du projet.

Dans la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités de formation continue de la police nationale, le genre a été pris en compte. En effet, un module a été développé sur les violences

basées sur le genre. A cet effet, il y a eu plusieurs sessions de formations dans les localités où les besoins de formation ont été exprimés. Les deux tableaux ci-dessous sont expressifs sur le sujet.

Tableau 8 : **Violences basées sur le genre (V.B.G.) à Abidjan**

Préfecture de police d'Abidjan	Formation/Thématique/mallettes pédagogiques		
	Violences basées sur le genre (V.B.G.)		
	Effectif attendu	Effectif atteint	% des présences/ district
District 1	20	17	85%
District 2	20	20	100%
District 3	20	16	80%
District 4	20	20	100%
District 5	20	19	95%
District 6	20	17	85%
Total des Districts par thématique	120	109	90, 83%

Source : rapport d'étape 2018, PNUD

Violences basées sur le genre (V.B.G.) à l'intérieur du pays

6 Villes de l'intérieur	Thématique
	Violences basées sur le genre (V.B.G.)
Abengourou	15
Aboisso	18
Yamoussoukro	Déjà réalisé du 4 au 8/09/2017
Divo	21
Gagnoa	20

Daloa	Déjà réalisé du 4 au 8/09/2017
Total Intérieur du pays/thématique	74

Source : rapport d'étape 2018, PNUD

Concernant le taux de femmes ayant bénéficié de la formation continue, il reste faible car proportionnel au taux de femmes dans la police en général. En effet, le recrutement des premières femmes à la police nationale remonte à 1987. A ce jour, la police nationale n'a enregistré que 13,3%. La majeure partie des femmes ayant bénéficiées de la formation continue se trouve être concentrées à Abidjan.

V.8 Les résultats par rapport à la durabilité

La durabilité s'exprime par le fait de maintenir les acquis en termes de renforcement des capacités des bénéficiaires notamment en matière de renforcement de capacité et de formation continue de la police nationale et le dispositif de formation continue.

Autrement dit, il s'agit de l'appropriation par les bénéficiaires des acquis réalisés par le projet à travers les sessions de formations, le matériel de travail et la construction des salles de formation.

Cette appropriation ne peut exister que lorsqu'on assiste à une forte participation de tous les bénéficiaires qui exploitent les acquis du projet.

Malgré quelques difficultés constatées des sites visités (éloignement des centres de formation, l'exiguïté, et les défaillances dans la construction des salles de formation), les constats ci-après ont été faits par la mission d'évaluation :

- le degré de mobilisation et de participation lors des sessions de formation des bénéficiaires est nettement appréciable ;
- les technologies et techniques utilisées lors des sessions de formation sont adaptées et appropriées ;
- les perspectives de continuer les activités même après le projet sont perceptibles dans beaucoup de localités puisque les bénéficiaires (en tout cas la plupart) se rendent compte des changements apportés face aux nouveaux défis sécuritaires.

Toutefois, la majeure partie des interviewés souhaite que la JICA et le PNUD continuent d'apporter le soutien financier et technique de sorte à former une génération (10 à 15 ans) pour assurer la relève.

En outre, pour pérenniser le projet les participants ont souhaité que l'Etat dégage un budget spécial à la direction de la police nationale.

À travers ces constats pertinents, on peut dire que les actions du projet sont durables puisqu'elles sont censées continuer à travers les bénéficiaires même après la période d'exécution appuyée par les partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, il est impérieux compte tenu de l'importance de la formation continue de mettre en valeur un mécanisme de pérennisation et de capitalisations des résultats obtenus.

V. Recommandations

Aux termes des observations et des défis liés à la pérennisation de la formation continue au sein de la Police nationale de Côte d'Ivoire, la mission d'évaluation formule les recommandations ci-dessous :

Au Ministère de l'intérieur et de la sécurité /

7. Prendre en compte le budget de la formation continue dans le budget global de la Police nationale,
8. Consolider et finaliser la structuration de la formation continue et valoriser les acquis à travers :
 - Elaboration des fiches de poste de la formation continue
 - Autonomisation des bureaux pédagogiques des CDFC
9. Poursuivre la professionnalisation de la Police nationale à travers :
 - La définition d'un Statut du Coordonnateur et du Formateur,
 - La fidélisation de l'emploi du coordonnateur et du formateur
10. Equipement de tous les centres de formation de véhicules de type 4x4 afin de favoriser la réalisation des formations itinérantes dans une perspective de démultiplication.
11. Prévoir un plan d'extension capacitaire des salles de formation ;
12. Intégrer la formation continue dans les formalités d'avancement en grade au sein de la police nationale ;
13. Etablir un référentiel des coûts de formation
14. améliorer les ressources humaines pour fidéliser la formation ;

Police Nationale / Sous- direction de la formation continue

1. Elaborer des plan annuels de formation et veiller à la systématisation des plans locaux de formation continue ;
2. Veiller à la prise en compte des besoins de maintenance et d'entretien des salles et des équipements au niveau local ;
3. Prévoir des plans de motivations pécuniaires pour les formateurs.
4. Réalisation des formations de passages aux grades supérieurs et d'adaptation à l'emploi
5. Evaluer l'effectif en temps plein de référence pour tout le service de la sous-direction de la formation de la police nationale ;
6. Gestion efficiente du matériel par l'ouverture et la tenue à jour d'un registre paraphé par le chef de service
7. Tenir calendrier et un inventaire à jour de tous les appuis que reçoit la DGPN ;

PNUD-JICA

8. Maintenir l'appui technique à la Police Nationale dans le cadre de la formation continue par la mobilisation des ressources pour la couverture nationale des centre de formation continue ;
9. Appui à la structuration des services de police. : il s'agit de faire le plaidoyer pour la mise en place d'un organigramme efficace et durable, un plan de travail annuel avec des indicateurs de succès et une politique de suivi, et le renforcement des ressources humaines en fonction des services ;
10. Plaidoyer auprès du gouvernement pour la finalisation de la procédure de définition du statut de la Police ;
11. Plaidoyer auprès du gouvernement pour une appropriation effective de la formation continue ;
12. Equiper tous les centres de formation de véhicules de type 4x4 afin de favoriser la réalisation des formations itinérantes dans une perspective de démultiplication
13. Mobiliser des ressources pour la prise en charge des charges liées à la réalisation des sessions locales de formation dans une perspective d'appropriation nationale,
14. Renforcer le suivi évaluation du projet, afin d'assurer les changements transformationnels qui sont générés par le processus de mise en œuvre ;

VI. Leçons apprises

Le succès de la mise en œuvre du projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale repose sur quelques facteurs pertinents que la mission a pu relever :

1. la mise en place d'un comité technique composite et la tenue de réunions périodiques d'avancement ont permis de faire le suivi de la planification, la mise en œuvre opérationnelles et d'apporter des mesures correctives en cas de besoin.

2. La création dans tous les districts et préfectures de Police d'un centre de formation entièrement équipée a permis une démultiplication immédiate et l'organisation des sessions locales afin d'atteindre le maximum de Policiers et désengorger la sous-direction basée à Abidjan ;
3. La disponibilité des formateurs relais (formateurs niveau 1et 2) et des ingénieurs (niveau 3et 4) dans les districts et préfectures de police permet l'effectivité de la formation continue adaptées aux réalités de chaque localité de mise en œuvre.
4. L'implication des parties prenante et bénéficiaires dès le stade initial du projet notamment dans l'identification des besoins, favorise l'appropriation, et constitue une motivation dans la pérennisation des actions de renforcement des capacités ;

IX. ANNEXES

Liste des documents consultés :

1. Document du projet
2. Convention an 1, 2et 3
3. Rapports 2016, 2017 et 2018 du projet
4. Annexes de rapports
5. Rapport atelier final
6. PND
7. Guide d'entretien
8. Liste des partenaires à rencontrer et chronogramme
9. .TDRs de la mission
10. Document de soumission
11. Loi de programmation de sécurité intérieure