



Au service
des peuples
et des nations

Appui à la prévention, à la préparation
et à la réponse aux crises en Tunisie

*« Créer les conditions d'une réforme du secteur de la sécurité et renforcer
la confiance pour un service public de qualité »*

Mai 2013

Programme des Nations Unies au Développement

Pays: Tunisie

Document de Projet

Titre du projet:	Soutien à la prévention, préparation et réponse aux crises (PPR) en Tunisie (Réforme du secteur de la sécurité, construire la confiance et un service public de qualité)
Effet de l'UNDAF:	Effet 1: A l'horizon 2014, le gouvernement dispose d'un cadre légal et institutionnel conforme aux principes universels des droits de l'Homme et de démocratie
Effets attendus : <i>(lies au projet)</i>	Les capacités nationales et locales à la préparation aux crises sont renforcées
Produits attendus	<ul style="list-style-type: none">- Le cadre juridique et institutionnel des forces de sécurité est renforcé- Les capacités des institutions-clés lors des crises PPR sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collection, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision;- La gestion et partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local- L'implication des communautés locales et OSC dans la PPR aux crises est améliorée et les forces de sécurité sont plus proches de la population et lui fournissent des services de qualité
Partenaire national:	Ministère de l'intérieur
Partenaire d'exécution:	PNUD

Description sommaire

Le projet vise à renforcer les mécanismes nationaux pour une prévention, gestion et réponse aux crises effective. L'objectif est de renforcer les capacités nationales et locales de coordination, de renforcer le cadre institutionnel et juridique en ce qui concerne la prévention, gestion et réponse aux crises, tout en améliorant l'implication des communautés locales et des OSC et en promouvant la gestion et le partage des connaissances.

Période du Programme : 2013/ 2016
Domaine Clé de Résultat (STT) : Le gouvernement dispose d'un cadre légal et institutionnel conforme aux principes des droits de l'Homme et de la démocratie
Atlas Award ID:
Date de démarrage: Juin 2013
Date de clôture : Mai 2016
Date de réunion du PAC: A définir
Arrangements de gestion : Exécution directe (DEX)

Total ressources requises :	\$ 5 050 000
Total ressources allouées:	\$ 2 690 000
- Gouvernement du Japon :	\$ 2 690 000
- Ressources à mobiliser :	\$ 2 360 000

Approuvé par le Gouvernement:

Mr. Lotfi Ben Jeddou, Ministre de l'Intérieur

Date

Approuvé par le PNUD :

M. Mounir Tabet, Représentant résident

Date

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	3
CONTEXTE NATIONAL.....	4
LE CADRE INSTITUTIONNEL	4
OBJECTIFS ET APPROCHE STRATÉGIQUE	5
PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROJET	5
1. Le cadre juridique et institutionnel est renforcé :	6
2. Les capacités des institutions-clés lors des crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collection, l'analyse et le transfert de données :.....	6
3. La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont développés au niveau national et local :	7
4. L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est améliorée :.....	8
ARRANGEMENTS DE GESTION.....	9
CADRE DE SUIVI EVALUATION	11
CONTEXTE JURIDIQUE.....	12
ANNEXE 1. CADRE DE RESULTATS ET DE RESSOURCES :	12
ANNEXE 2. RISKS MATRIX	21

CONTEXTE NATIONAL

Le règne de l'arbitraire et l'ampleur des abus ont été des facteurs directs du soulèvement populaire ayant conduit à la Révolution du 14 janvier 2011, la police et la garde nationale tunisiennes ayant été décriées pour leurs pratiques, à l'instar d'autres pays de la région. Cette situation a contribué à créer un profond déficit de confiance entre la population et les services de sécurité, ceux-ci éprouvant des difficultés à communiquer avec les citoyens. Ces derniers demeurent particulièrement préoccupés par leur sécurité. De même, le pays se trouve confronté, de temps à autre, à un certain nombre de défis, dont la recrudescence de la criminalité et des tensions socio-politiques. Ces problèmes de sécurité se produisent dans une conjoncture économique difficile, marquée par un taux de chômage important et de fortes disparités régionales, qui nourrissent de nombreux mouvements protestataires, qui s'expriment, parfois, de manière violente.

Toutefois, la Tunisie s'est engagée dans une transition vers un système de gouvernance démocratique, qui impose au secteur de la sécurité de s'adapter afin de se mettre au diapason des exigences de l'Etat de droit et des citoyens. Cette mutation introduit un changement de paradigme pour les forces de sécurité intérieure, à savoir passer d'une police au service d'un régime autocratique et ne dépendant que du gouvernement à une police au service de la population et soumise à l'obligation de rendre compte de son action à la représentation nationale, à l'autorité judiciaire, et à la population, et régie par les principes des droits de l'homme, de responsabilité et de transparence.

Dans ce contexte, la prévention, préparation et réponse aux crises sont devenues essentielles, malgré la complexité et la sensibilité des questions à traiter. Le Gouvernement tunisien, à travers le Ministère de l'Intérieur, est conscient de ces défis et entend y faire face avec l'appui des partenaires techniques et financiers. Le soutien du PNUD visera à renforcer les capacités des institutions ainsi que des organisations non-gouvernementales afin que ces dernières soient mieux préparées et résilientes aux futures crises. A cet effet, le PNUD travaillera en étroite collaboration avec le Ministère de l'Intérieur. D'autres acteurs tels que les collectivités locales et les ONGs seront également impliqués tant au niveau local que national.

Le PNUD contribue à la réforme des services de sécurité intérieure depuis 2011, ainsi que d'autres partenaires internationaux. Cette nouvelle initiative se base sur ce partenariat existant avec le Ministère de l'Intérieur et complète d'autres initiatives de réforme du secteur de la sécurité.

LE CADRE INSTITUTIONNEL

Le Ministère de l'Intérieur est le point focal, au niveau national, pour la préparation et la gestion des crises. De fait, l'appareil sécuritaire est en train de se reformer mais souffre encore de certains défis tels que:

- Une capacité mesurée de prévention, préparation et réponse aux crises ; un système d'information et de collecte de données faibles ainsi qu'une coordination limitée avec les communautés locales.

- Des infrastructures et équipements insuffisants: les équipements sont insuffisants pour intervenir dans les régions rurales en trouble, de même que pour mettre en œuvre les nouvelles dispositions légales prévues par la nouvelle loi relative au maintien de l'ordre (par exemple l'usage de canons à eau).

A ce jour, le Ministère de l'Intérieur est une institution qui fonctionne avec une administration moderne dans son ensemble. Toutefois, les principes, approches et méthodes de gestion des crises pourraient être améliorées. D'autres acteurs sont également concernés par la prévention, préparation et réponse aux risques, notamment les collectivités locales et les organisations de la société civile.

OBJECTIFS ET APPROCHE STRATÉGIQUE

Le projet s'inscrit dans le cadre du soutien à la prévention, préparation et réponse aux crises (PPR) au niveau national et local dont le Ministère de l'Intérieur a la responsabilité. Le projet contribue au soutien à long-terme en se concentrant sur la cadre juridique et institutionnel et les mécanismes de coordination en renforçant les capacités institutionnelles ainsi que les capacités des communautés locales et de la société civile. L'objectif général est de garantir une PPR efficace à toute crise qui pourrait surgir et renforcer la résilience de la Tunisie.

A la suite de la révolution de 2011, le PNUD a répondu rapidement à l'environnement en évolution rapide de la Tunisie en lançant une nouvelle et ambitieuse stratégie. Cette dernière soutient les éléments-clés de la transition, tels que les processus électoral et de rédaction de la constitution, l'Etat de droit, l'emploi et la cohésion sociale. La réforme des services de sécurité et le soutien à la préparation et gestion des crises – un des piliers du présent projet – comptent parmi les premières priorités de la vision stratégique du Ministère de l'Intérieur.

Il est attendu qu'à travers l'intervention proposée:

- Le cadre juridique et institutionnel sera clarifié afin de renforcer les mécanismes nationaux de prévention, préparation et réponse aux crises.
- Les institutions-clés tant au niveau national que local sont mieux équipées pour remplir leurs missions ; La formation initiale et continue des personnels et la réhabilitation des ressources humaines permettra de mieux les outiller pour assumer leurs missions dans le respect des exigences de l'Etat de droit ;
- L'échange d'expérience et de leçons apprises avec des pays faisant face à des défis similaires renforcera la capacité de la Tunisie à prévenir et répondre aux crises;
- Un système de collecte et gestion des données sera établi;
- La mise en place d'une stratégie de communication interne et externe permettra d'améliorer la perception des services de sécurité et l'efficacité de leur action ;
- La mise en place d'approches pilotes, en vue de fournir des services plus adaptés aux besoins des populations.

PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROJET

Le projet est structure autour de quatre composants principaux, à savoir:

- Le cadre juridique et institutionnel est renforcé afin d'améliorer la coordination entre les acteurs aux niveaux national et local
- Les capacités des institutions-clés lors des crises PPR sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collection, l'analyse et le transfert de données;
- L'implication des communautés locales et OSC dans la PPR aux crises est améliorée
- La gestion et partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises est promue au niveau national et local

1. Le cadre juridique et institutionnel est renforcé :

La modernisation du cadre juridique et institutionnel nécessitera la fourniture d'une assistance technique dans la redéfinition du mandat des forces de sécurité. La définition du statut de la police et de la garde nationale sera également examinée dans un tel processus. Il s'agira notamment de la définition des missions confiées aux forces chargées de la sécurité intérieure, le partage des responsabilités entre les forces, l'organisation et en particulier la chaîne de commandement (définition des tâches et responsabilités, y compris des dispositions prévoyant des mécanismes et une codification des sanctions disciplinaires), les procédures de nomination (en particulier dans les postes de gestion et de direction), et de la responsabilité en cas de violation des droits de l'homme. La redéfinition du mandat des forces et de leurs statuts sera effectuée en particulier pour répondre à une meilleure gestion des crises. Le projet appuiera également la production, la discussion et la diffusion d'un code de déontologie. Un tel code est, en effet, un moyen important de sensibiliser les agents de sécurité à cette nouvelle vision de leurs fonctions.

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

La bonne gouvernance du secteur de la sécurité intérieure repose sur un management et un contrôle interne de la qualité du système de police et de la discipline des agents. Dans ce but, le ministère de l'Intérieur doit avoir une vision claire de son environnement (études et recherches, consultations) et de son fonctionnement interne (audits, inspections).

Le système de police tunisien est de nature centralisée. Les forces de police sont rassemblées sous l'autorité du ministère de l'Intérieur. Le ministère de l'Intérieur conçoit les politiques de sécurité, décide et contrôle leur mise en œuvre. Il a une fonction de pilotage et de management du système de sécurité intérieure, dans le respect des prérogatives du ministère de la Justice. Il rend compte au pouvoir législatif. Les forces de sécurité intérieure sont les organes qui fournissent le service de sécurité au bénéfice des citoyens, des entreprises et de l'Etat.

Afin de remplir ses missions de pilotage, de rendre compte et de contrôle de mise en œuvre de sa politique, le ministère de l'Intérieur doit disposer de l'organisation, des mécanismes et outils appropriés. Il doit notamment avoir la capacité d'analyser en continu l'évolution des besoins de sécurité et des menaces dans le pays, mais également de connaître l'état d'esprit des personnels par la consultation et leurs conditions de travail dans le but de préparer et mettre en œuvre des plans d'action. Le ministère doit définir les protocoles opérationnels appropriés pour remplir les missions des forces. Il souhaite connaître les attentes des citoyens

et leur satisfaction par rapport au service qui leur est offert par les policiers et gardes nationaux. Enfin, afin de rendre compte de son action devant le Parlement et y présenter ses besoins financiers, le ministre de l'Intérieur doit pouvoir construire un plan d'action annuel.

La définition de politiques de sécurité nécessite de renforcer les capacités des unités en charge de l'analyse des menaces et des risques intérieurs, ainsi que de la gestion des crises. Des normes et standards, par exemple sur les conditions de travail ou l'accueil dans les postes de police ou encore la formation, une fois établis, le ministère de l'intérieur doit disposer de la capacité d'inspecter la bonne mise en œuvre de ces standards.

La réalisation de ces différentes tâches d'inspection et d'audit, qui peuvent être menées conjointement par plusieurs corps d'inspection, suppose d'avoir constitué un référentiel pour les corps d'inspection eux-mêmes. Ainsi, le ministère de l'Intérieur répartit les tâches entre les différentes inspections, établit des procédures de travail homogènes, définit les emplois et les profils de compétences (termes de références, condition d'accès à ces services d'inspection, procédure de recrutement), évalue la charge de travail et donc le personnel qui doit être présent dans les corps d'inspection.

Le fait de disposer d'un centre de recherche est un atout important pour les forces de sécurité¹. Ces centres permettent au ministère de l'Intérieur ou aux forces de réaliser des travaux d'études et de prospective où l'on analyse différents scénarios possibles d'évolution qui impliquent les forces de sécurité. Pour la réalisation de tels travaux, le ministère peut conclure des partenariats avec les écoles des forces de sécurité intérieure, dans le but de s'appuyer sur les travaux qui y sont réalisés (contrôle de gestion, management etc.).

Le projet appuiera le Ministère de l'Intérieur à améliorer l'analyse des besoins de la population et services de sécurité existants sur le terrain. Au niveau central, il contribuera à renforcer les capacités de gestion des crises, y compris de son information, des capacités d'inspection, ainsi que de planification et gestion budgétaires. Enfin, le projet appuiera le Ministère à disposer d'outils de transition pour coordonner l'assistance des partenaires internationaux.

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

Cet axe suppose une stratégie de formation du ministère de l'intérieur, une analyse des curricula existant dans les différentes écoles, l'amélioration des curricula, la définition de standard de formation pour différents profils de postes et également la prise en compte des droits de l'homme de manière transversale (c'est-à-dire intégrée à tous les enseignements). Ceci concerne la police de renseignement aussi bien que la police de sécurité publique ou des frontières, la gestion de l'ordre public et des crises.

L'affectation des personnels ayant la formation utile dans les services et les régions appropriées nécessite une identification des besoins existants et des compétences disponibles d'une part, et, d'autre part, un outil technique permettant de réaliser cette tâche (logiciel de

¹ Comme on peut le constater pour le Home Office en Grande-Bretagne ou pour la Gendarmerie en France (avec le CREOGN, centre de recherche de l'école des officiers de la gendarmerie nationale.

gestion des ressources humaines) et de personnels formés à cet effet. La mise en œuvre d'une politique de recrutement, de formation et d'affectation de grande envergure nécessite la mise au point d'un plan d'action national pluriannuel.

Le projet appuiera le Ministère à renforcer ses capacités de gestion des ressources humaines et de formation afin que l'entier de la chaîne qui unit le recrutement, la formation et l'affectation des personnels soit renforcé. Enfin, la PPR aux crises nécessite une production et gestion des connaissances de type nouvelles. Le projet appuiera la Ministère de l'Intérieur à renforcer ses capacités dans ce domaine.

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

Comprendre la sécurité comme un service public évalué par les citoyens eux-mêmes est, dans le contexte actuel, encore une idée nouvelle qui nécessite une évolution des mentalités. L'accueil est le premier geste du service et l'améliorer est une priorité. Une autre dimension de la bonne gouvernance de la sécurité a gagné du terrain ces dernières années aussi bien chez les théoriciens que les praticiens, c'est la « supervision horizontale » (par opposition à la « supervision verticale » qui implique une forme de contrôle hiérarchique codifiée par la loi et réalisé par des autorités de tutelle).

Les mécanismes qui permettent de promouvoir cette approche sont fondés sur des principes de partenariat entre la société civile et la police, sur la prise en compte des attentes des citoyens et de la satisfaction ou de l'insatisfaction qu'ils ressentent vis-à-vis des services délivrés par les polices. Ils sont aussi fondés sur un partenariat entre autorités civiles locales et polices, afin que la police s'insère mieux dans son environnement. Ces mécanismes s'appuient sur les recommandations de nombreux organismes internationaux, des organismes qui rassemblent des Etats ou des villes selon lesquels il est critique d'encourager la transparence et la participation de la société civile au niveau local.

Les groupes d'intérêts locaux (communautés, réseaux professionnels, associations de femmes etc.) font partie des interlocuteurs naturels des forces de police, puisqu'ils en sont les bénéficiaires. La dynamique de la relation entre les forces de sécurité et la société civile est un indicateur de la maturité des structures démocratiques dans le champ de la sécurité intérieure. Mais, il est nécessaire de lui donner un cadre institutionnel local.

Les pays à régime démocratique, mais aussi ceux qui ont réussi leur transition vers la démocratie, ne se limitent pas à favoriser la participation des groupes de citoyens les plus militants. Ils veulent institutionnaliser cette relation et également professionnaliser les savoirs faire permettant la relation entre les forces de police et la société civile. Ils cherchent des manières de donner la parole aux citoyens et d'équiper les policiers et leurs organisations pour qu'ils puissent en bénéficier. Ainsi, la police de proximité est une doctrine de police qui voit ses effets renforcés par l'établissement des « conseils locaux de sécurité ». Il s'agit de mécanismes qui promeuvent la discussion entre police et société civile, le travail partagé afin de déterminer conjointement les besoins locaux et les solutions pour prévenir les problèmes. Des rencontres institutionnalisées dans un cadre défini avec la société civile, en particulier avec les écoles ou les universités renforceront les liens. Améliorer les relations avec la

population et établir un rapport de confiance sont particulièrement important lors de la gestion de crises.

Si les policiers ont besoin de sécurité pour exercer leur métier, c'est également le cas des citoyens pour vivre une relation positive avec les forces de l'ordre. Ils doivent en particulier pouvoir exprimer leurs doléances vis-à-vis du fonctionnement des services, et parfois également déposer librement plainte contre des agents. C'est un droit pour les citoyens, mais également une « assurance qualité » pour les forces de police qui utiliseront ces éléments pour corriger ce qui n'a pas fonctionné, perfectionner leurs pratiques et procédures. Le respect et la confiance entre police et population se construit par l'échange. Dans le contexte tunisien où les relations police – citoyens sont à construire, la société civile doit trouver sa place à la fois comme interlocuteur et comme bénéficiaire, détenteur de droits, mais également comme partenaire local.

Le projet permettra au Ministère de développer des concepts opérationnels, mécanismes et outils pour orienter les forces vers le service de qualité à la population, et particulièrement dans la prévention, préparation, et réponse aux crises. Cette approche sera testée dans des zones pilotes.

ARRANGEMENTS DE GESTION

Modalité d'exécution :

Le projet sera mis en œuvre durant la période 2013-2016, sous la modalité d'exécution directe (DEX), conformément aux procédures du PNUD et en étroite concertation avec le Ministère de l'intérieur et en consultation avec les autres partenaires. Toutes les opérations, y compris les acquisitions, les recrutements, seront effectuées conformément avec les procédures du PNUD. Ce dernier rendra compte au Ministère de l'intérieur et aux bailleurs de fonds de l'utilisation des ressources conformément à ses règles et procédures. Le projet sera audité et évalué en accord avec les règles et procédures du PNUD dans les six mois après sa clôture.

Comité de pilotage :

Un Comité de pilotage est mis en place pour superviser la mise en œuvre du projet. Il constitue l'instance d'orientation et de décision, associant le Ministère de l'intérieur, le PNUD et les représentants des partenaires financiers contribuant au projet. De manière spécifique, le Comité est chargé de :

- Fixer les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du projet ;
- Valider les plans de travail annuels du projet (PTA) ;
- Autoriser, si nécessaire, les ajustements requis, en cours de mise en œuvre ;
- Prendre connaissance des rapports narratifs et financiers ;
- Trancher les options éventuelles et décider des solutions aux problèmes portés à sa connaissance par le CTA et l'équipe de projet.

Le Comité de pilotage est co-présidé par le Ministre de l'intérieur (ou son représentant) et par le Représentant résident du PNUD (ou de la personne désignée par lui). La facilitation et le secrétariat des réunions sont assurés par le PNUD (équipe de projet). Le Comité comprend les membres suivants :

- Ministre de l'intérieur (ou son représentant) ;
- Représentant Résident du PNUD (ou toute personne déléguée par lui-même pour le représenter) ;
- Partenaires extérieurs : représentants des bailleurs de fonds contribuant au financement du projet.
- Les membres du Comité peuvent être assistés, durant les réunions, de leurs collaborateurs et services techniques. Des personnes tierces pourront être invitées de manière ponctuelle aux réunions, avec l'accord préalable de la co-présidence du comité de pilotage.

Le Comité de pilotage se réunit à deux niveaux :

- **Un niveau 'stratégique'**, une fois tous les six mois, regroupant le Ministre, les représentants des partenaires financiers du projet et le Représentant résident du PNUD. Ces réunions de haut niveau sont destinées à discuter de l'orientation générale du projet et de l'inscrire dans le cadre plus global de la réforme du secteur de la sécurité.
- **Un niveau 'technique'**, qui réunit les responsables concernés par la mise en œuvre du projet, au sein du Ministère de l'intérieur, y compris les représentants des structures et l'équipe du projet. Les réunions ont lieu une fois par trimestre et chaque fois que nécessaire, à la demande du Ministère de l'intérieur ou du PNUD et traitent des questions relatives à la planification et à la mise en œuvre des activités.

Equipe de gestion :

L'assistance technique sera assurée à travers un Conseiller technique principal (CTP), un Expert national principal et des consultants pour des périodes de courte durée dans les différents domaines couverts par le projet. Le CTP sera chargé, en collaboration étroite avec l'équipe du projet et les services du Ministère de l'Intérieur, de l'appui technique et de la mise en œuvre du projet au jour le jour. Il veillera à ce qu'il produise les résultats assignés, dans les normes de qualité requises et en respectant les contraintes de temps et de coût de coordonner le projet et sera, à ce titre, responsable devant le Comité de pilotage de sa mise en œuvre.

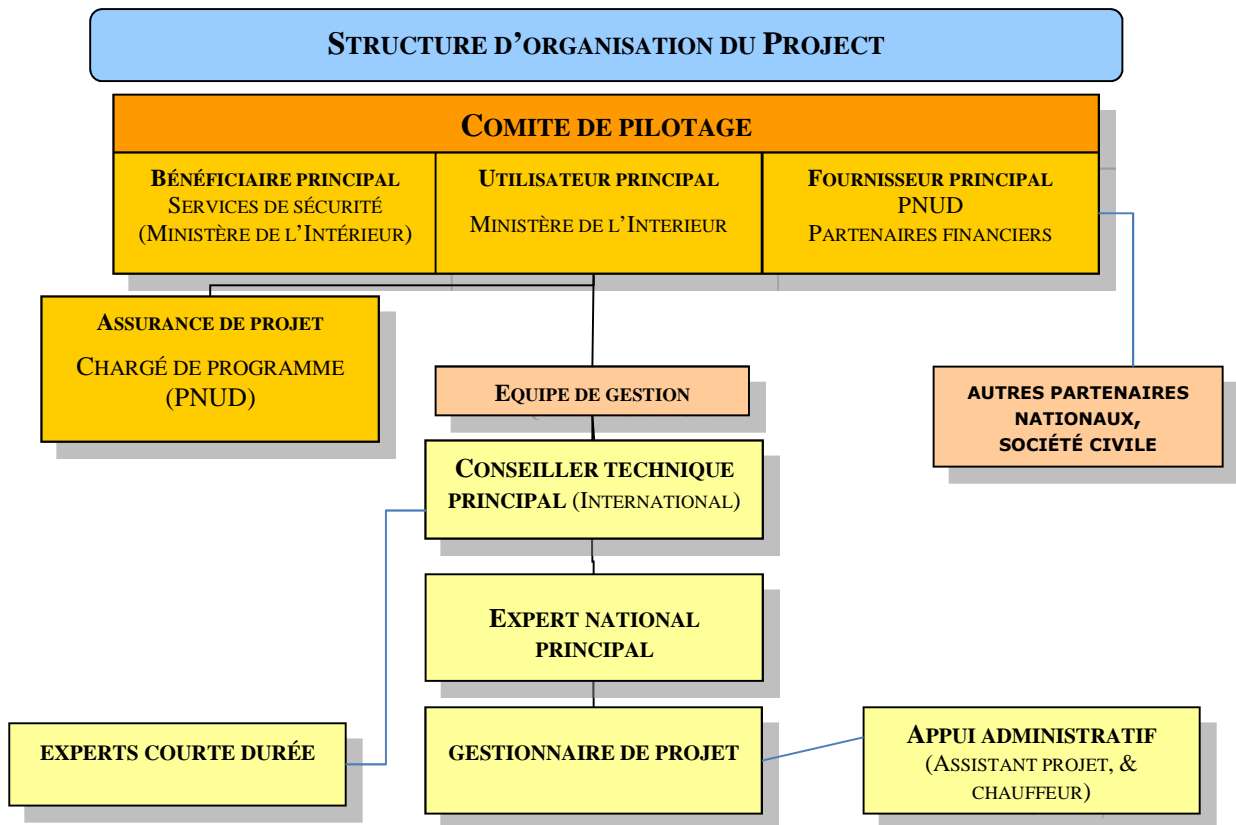
Le Conseiller Technique Principal supervise le travail de l'équipe du projet et des consultants. Il travaillera en étroite collaboration avec le Chargé de programme Etat de droit et, à travers lui, au team leader de l'unité Gouvernance démocratique, au PNUD. Ce dernier assurera la fonction d'assurance de projet (à travers le Chargé de programme et le Conseiller gouvernance).

Répartition des rôles :

Le Ministère de l'Intérieur est le bénéficiaire principal du projet. Il sera responsable de la mise sur pied du Comité de Pilotage du projet et de l'organisation régulière de ses réunions. Les décisions clés seront prises dans le cadre des sessions du Comité ou, dans l'intervalle, après consultation et approbation du Ministère de l'Intérieur et du PNUD.

Le PNUD assurera les fonctions de fournisseur principal (à travers l'équipe technique du projet et ses services opérationnels) et d'assurance projet (à travers le Chargé de programme et l'unité Gouvernance). Dans ce cadre, il est notamment chargé de mobiliser l'appui des partenaires extérieurs et l'expertise technique disponible auprès d'autres bureaux de pays et du siège et de fournir le soutien technique pour la mise en œuvre du projet. Il coordonnera

également son soutien avec celui des autres partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que toute autre partie prenante intervenant dans le secteur.



CADRE DE SUIVI EVALUATION

En accord avec les règles et procédures inscrites dans le Guide de l'utilisateur du PNUD, le projet devra être suivi selon les modalités suivantes:

Rapports à soumettre au Comité de Pilotage:

- Un rapport d'avancement trimestriel élaboré sur la base d'une revue trimestrielle et permettant d'enregistrer les progrès du projet en vue de la réalisation des produits attendus sera soumis par le CTP au Comité de Pilotage. Le rapport suivra le format standard du PNUD ;
- Un rapport final sera soumis au Comité de Pilotage. Le rapport devra être préparé sur la base des rapports trimestriels combinés et analyser la contribution finale du projet aux produits et résultats attendus ;
- Une évaluation finale du projet sera conduite lors du dernier trimestre afin d'étudier la performance du projet. Cette évaluation peut impliquer d'autres acteurs si nécessaire. Elle doit montrer dans quelle mesure des progrès ont été atteints pour les produits et si ces derniers sont restés alignés sur les résultats. L'évaluation doit également comprendre les enseignements retenus à appliquer pour un possible suivi des activités de soutien.

Suivi à assurer par le Soutien au Projet:

- Un journal des problèmes devra être activé dans Atlas par le Comité de Pilotage et mis à jour par le PNUD afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels, ou de toute demande de changement ;
- Sur la base de l'analyse de risques initiale un Journal des risques devra être activé dans Atlas par le Comité de Pilotage et mis à jour régulièrement suite à la revue de l'environnement externe dont certains changements pourraient affecter la mise en œuvre du projet ;
- Un Journal des enseignements tirés devra être activé dans Atlas par le Comité de Pilotage et mis à jour régulièrement en vue d'assurer un apprentissage continu et d'encourager les adaptations nécessaires au sein du projet et afin de faciliter l'élaboration du rapport des enseignements tirés en fin de projet.

Suivi à effectuer par l'Assurance de projet:

- Les journaux des risques et problèmes devront être mis à jour dans Atlas par l'Assurance du projet sur une base trimestrielle ;
- Les informations contenues dans les rapports trimestriels devront être saisies dans Atlas à la fin de chaque trimestre ;
- Le Plan de suivi devra être mis à jour régulièrement dans Atlas afin d'enregistrer les actions de suivi majeures.

CONTEXTE JURIDIQUE

Ce document ainsi que le CPAP signé par le gouvernement et le PNUD constituent ensemble un document de projet mentionné par l'Accord de base standard pour l'aide au pays (SBAA) et toutes les dispositions du CPAP s'appliquent à ce document.

ANNEXE 1. CADRE DE RESULTATS ET DE RESSOURCES :

Produits attendus	Activités indicatives	Chronogramme				Responsable	Inputs	Fonds	Budget
		2013	2014	2015	2016				
Effet 1: Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des forces de sécurité est renforcé									
<p>Produit 1.1: Le mandat et les missions des forces de sécurité intérieure et le cadre juridique de leur action sont redéfinis</p> <p>Situation de référence : Le rôle et les responsabilités des forces de sécurité intérieure ainsi que la mission et les tâches des agents manquent de clarté. Cible : Les textes juridiques prioritaires relatifs au mandat et missions des forces de sécurité intérieures sont révisés, sur la base des standards internationaux. Indicateur : soumission des projets de textes juridiques au Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la production d'une doctrine pour les forces de sécurité intérieure et la redéfinition de la mission du service public de sécurité ; - Appuyer la production d'une « loi de police sur les fonctions des forces de sécurité intérieure » (cadre juridique de l'action des corps des FSI) ; - Appuyer la restructuration des unités des forces de sécurité intérieures ; 		X			Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger	32045	100,000
<p>Produit 1.2: Le statut des personnels des forces de sécurité intérieures est revu et est conforme aux standards internationaux</p> <p>Situation de référence : La protection juridique des agents de sécurité contient des lacunes. Les conditions de travail sont insuffisamment détaillées dans les textes applicables et ne permettent pas aux agents de disposer des ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Cible : Les projets de textes juridiques prioritaires relatifs au statut et aux conditions de travail des personnels des services de sécurité sont produits sur la base des standards internationaux Indicateur : soumission des projets de lois et de décrets d'application au Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Révision du statut des personnels : intégrer les standards internationaux dans le nouveau cadre juridique et institutionnel, notamment concernant le statut des personnels chargés de la formation ; - Elaboration de décrets d'application ; 		X			Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger	32045	150,000
<p>Produit 1.3 : Le code de déontologie est revu et approprié par le personnel</p> <p>Situation de référence : Absence de règles déontologiques correspondant aux nouvelles missions et statut des forces et agents de sécurité et appropriées par les personnels. Cible : un nouveau code de déontologie est élaboré et testé auprès des agents Indicateur : Soumission du code de déontologie aux autorités compétentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les bonnes pratiques en matière de règles de déontologie; - Identifier les points et les règles à intégrer dans un code qui soit compréhensible par les agents par un processus de consultation des agents (5 zones géographiques) ; - Rédiger un projet de « code de déontologie » conforme aux exigences de l'Etat de droit et de la constitution; - Tester la compréhension du code par le personnel et le finaliser ; - Elaboration du décret d'application et publication officielle ; - Imprimer et distribuer le code à tous les agents. 		X	X		Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger		150,000
<p>Produit 1.4 Le cadre juridique et institutionnel de la gestion des crises est révisé</p> <p>Situation de référence : les acteurs de la PPR aux crises sont multiples et leurs rôles et responsabilités respectifs manquent de clarté Cible : le cadre juridique pour la PPR aux crises est amélioré</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un diagnostic du cadre juridique et institutionnel de prévention, réponse et gestion des crises; - Elaborer un nouveau cadre juridique pour la PPR aux crises 	X	X			Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications		50,000

Indicateur : soumission des textes juridiques (draft) au Ministère									
<p>Produit 1.5 : Le nouveau cadre juridique et institutionnel est approprié par les agents de sécurité et sa mise en œuvre opérationnelle facilitée</p> <p>Situation de référence : La traduction du cadre juridique et institutionnel sur le terrain reste un défi ; le ministère doit développer des outils pour s'assurer de sa mise en œuvre effective</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les POP dans les domaines prioritaires sont produits (accueil et dépôts de plaintes, maintien de l'ordre) - Les POP et leçons apprises dans les domaines prioritaires sont mis-en-œuvre dans les zones pilotes. <p>Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission des POP et leçons apprises dans les domaines prioritaires au Ministère - Nombre de postes pilotes qui mettent en œuvre les POP et leçons apprises dans les domaines prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer l'appropriation du nouveau cadre juridique et institutionnel par les cadres et le personnel des forces de sécurité intérieures à travers consultations élargies et un plan de communication interne ; - Appuyer la production et la diffusion de procédures opérationnelles permanentes (POP) relatives au nouveau cadre juridique et institutionnel (communication et formation) ; finir les travaux entamés durant la première phase (en particulier : maintien de l'ordre et leçons apprises pour assurer la sécurité en période électorale) ; - Appuyer les corps d'inspection à contrôler la mise en œuvre du cadre juridique et institutionnel (notamment par l'établissement de procédures/ <i>check lists</i>) ; - Etablir un guide pour l'accueil dans les postes de police/garde nationales tenant compte du nouveau cadre juridique. 	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Ateliers/séminaires Formations Publications		400,000	
TOTAL BUDGET OUTPUT I									850,000
Effet 2: Les capacités des institutions-clés impliquées dans la PPR aux crises sont renforcées, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information, la collection, l'analyse et le transfert de données, ainsi que les mécanismes de prise de décision									
<p>Produit 2.1: Les capacités d'audit de la sécurité intérieures sont renforcées</p> <p>Situation de référence : Le ministère ne dispose pas d'une vision exhaustive de la fourniture des services de sécurité sur le terrain.</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les études permettant de construire une stratégie sont réalisées (au moins 2 études en 2014) ; - Un draft de stratégie nationale de sécurité intérieure est soumis au Ministère <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission des études sur les besoins de sécurité et l'amélioration de l'accueil dans les postes de sécurité au Ministère - Soumission du draft de stratégie nationale au Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre et achever les études démarrées en 2013 ; - Discuter l'étude avec le secteur public, privé et la société civile par des conférences à Tunis et dans les régions ; - Faire des recommandations sur les moyens de répondre à ces besoins (« stratégie nationale de sécurité intérieure ») ; - Un rapport sur « le meilleur mécanisme » permettant une bonne communication entre les forces de sécurité au niveau central est établi à partir de l'étude de l'expérience de 2 pays. - Conclure l'extension de la 1^{ère} étude pilote 'Amélioration de l'accueil des citoyens dans les postes de sécurité' à un échantillon représentatif de l'ensemble du territoire national afin de disposer 1/ de l'état des lieux des postes sur le terrain 2/ d'information concernant l'accueil du public avec des chiffres désagrégés par sexe ; - Conclure des études qualitatives et sondages de satisfaction et de confiance du public (y compris l'accueil des catégories vulnérables) dans les zones pilotes ; - Réaliser une étude de l'écart entre la situation actuelle et le minimum de moyens dont doit disposer un poste de police/garde nationale pour fonctionner (personnels, moyens matériels, cadre de travail, conditions de vie) et établir un standard devant servir à définir les priorités et l'allocation des ressources ; - Soutenir l'Ecole de Police et les Directions concernées 	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Equipements		250,000	

	(notamment la Direction des études et du développement des compétences) à développer des partenariats pour la recherche sur la police ; - Une nouvelle politique de communication interne "bottom up" favorisant la concertation et l'implication de tous les acteurs est mise en place								
Produit 2.2: Les capacités des inspections sont renforcées pour mieux assurer leur fonction d'audit des FSI	- Mise-en-œuvre d'un plan de renforcement des capacités des corps d'inspection incluant la révision des critères de sélection et la formation des inspecteurs, l'équipement pour la réalisation de ses mission ; - Etudes des mécanismes d'évaluation de la bonne l'application des règles dites POP (procédures opérationnelles permanentes). - Respect de la spécialisation afin de rehausser le niveau de l'efficacité et de l'efficacité du processus d'inspection.	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Equipements Mission d'étude à l'étranger			500,000
Produit 2.3: Les capacités de planification et de gestion budgétaires sont renforcées	- Mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités de planification et gestion budgétaires (formations et outils sur la planification budgétaire et les mesures de contrôle; planification stratégique, etc.) ; - Faire un test de déconcentration des budgets dans au moins deux sites pilotes et réaliser un rapport sur les leçons tirées de l'expérience et émettre des recommandations sur la suite à donner et ses modalités.	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Formations Ateliers/séminaires			400,000
Produit 2.4 : Les capacités de gestion de crise, y compris en matière d'information, sont renforcées	<u>Production/Gestion de l'information :</u> - Développer des outils pour la prise-de-décision liés à la collecte d'information et de données, le transfert et l'analyse - Développer un outil d'accès public (site internet) - Renforcer l'intégration des données spatio-temporelles à travers le spectre des acteurs engagés dans la PPR des crises. - Développer un outil d'alerte précoce et le mettre-en-œuvre dans un poste pilote <u>Gestion de crises – Etudes/Stratégies :</u>	X	X		Ministère Intérieur PNUD	Experts Formations Ateliers/séminaires			200,000

<ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes d'information liés à la prévention, préparation et réponse aux crises sont insuffisants <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire une étude sur des structures de gestion de crises ; - Etablir un système d'alertes précoce possibles et le mettre en œuvre dans un pilote ; - Produire des outils méthodologiques à destination des acteurs locaux dans les contextes de PPR aux crises <p>Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une étude sur les structures de gestion de crises possibles est élaborée ; - Existence d'un système d'alerte précoce dans un poste pilote. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduire un état des capacités des structures-clés en charge de la gestion des crises (y compris sécurisation des élections); - Développer un plan de renforcement des capacités pour la gestion des crises (y compris la sécurisation des élections) - Entreprendre une revue des expériences internationales en matière de PPR aux crises; et développer des options de cadres institutionnel et opérationnel de coordination et gestion de crise qui soient adaptés au contexte tunisien. <p><u>Gestion de crises – Plans de mise-en-œuvre et outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir un tableau de bord de gestion (fixe et/ou mobile) - Revoir les procédures et les plans opérationnels pour la gestion des crises et élections (plan de déploiement; directives sur l'engagement des forces de l'ordre; etc.) ; - Créer une formation de formateurs pour les forces de l'ordre pour la sécurisation des élections et gestion des crises sécuritaires; - Elaborer un plan de communication effectif pour la sécurisation des élections et gestion des crises (réunions consultatives avec la société civile, site internet, etc.) 								
<p>Produit 2.5: Les capacités de coordination et de gestion de l'assistance des partenaires internationaux sont améliorées</p> <p>Situation de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coordination de l'assistance internationale se fait de façon bilatérale sans que le ministère dispose des outils pour visualiser et gérer cette assistance ; - Le ministère ne dispose pas de gestion par objectifs permettant l'intégration de l'appui de l'aide internationale à ses outils de planification et gestion. <p>Cible : L'appui des partenaires internationaux au Ministère est intégré au budget du Ministère (30% 2015 ; 60% en 2016);</p> <p>Indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - soumission de la stratégie de transition aux autorités compétentes ; - Nombre de partenaires internationaux dont l'aide au secteur est figure dans le budget du Ministère - % de l'aide internationale inscrite au budget du Ministère de l'intérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser des mécanismes et outils de gestion de l'assistance internationale ; - Continuer la tenue de rencontres régulières des PTF 	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger			100,000
TOTAL BUDGET OUTPUT 2									1,350,000
Effet 3: La gestion et le partage des connaissances relatifs à la PPR aux crises sont renforcés au niveau national et local									
<p>Produit 3.1: Les capacités de gestion des ressources humaines sont renforcées</p> <p>Situation de référence : Les capacités sont insuffisamment corrélées avec les besoins des services sur le terrain</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique et plan d'action intégrés de 	<p><u>Etudes/Stratégies GRH :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir de l'étude nationale sur « les besoins de sécurité » déterminer les besoins en gestion des ressources humaines et en formation ; - Etablir l'état des lieux des missions et des capacités de la Division des ressources humaines (<i>capacity assessment</i>) ; - Etablir « l'état des lieux des personnels et de leurs compétences » en se dotant des outils techniques nécessaires (logiciels de GRH) ; 	X	X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger			750,000

<p>gestion des ressources humaines produits ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les nouveaux policiers/gardes nationaux sont recrutés selon les principes de la GRH dès 2016. <p>Indicateurs: Stratégie intégrée de gestion des ressources humaines disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de recommandations sur l'amélioration de capacité de la division des ressources humaines (organisation, méthodes, outils) ; - Diffuser des outils de communication et de consultation internes ; - Etude des réponses aux problèmes psychologiques des agents des forces de sécurité par leurs employeurs dans deux pays, recommandations pour la Tunisie ; - Produire un plan stratégique intégré de gestion des ressources humaines (recrutement, de formation et d'affection initiales) ; <p><u>Plans de mise en œuvre et outils :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement et mise-en-œuvre d'un plan d'action pour la mise en œuvre du nouveau statut des personnels ; - Formation en gestion des RH telles que décrites dans le rapport sur les besoins de formation et notamment sur la budgétisation des ressources humaines, les compétences des cadres en management, sur le processus de recrutement et de sélection et la gestion des crédits. - Acquisition d'outils (logiciels, ordinateurs) permettant une gestion efficace des ressources humaines; - Diffuser des outils de communication et de consultation internes. 								
<p>Produit 3.2: Une politique globale de formation est définie et répond aux nouvelles missions des services de sécurité</p> <p>Situation de référence : Les formations actuelles manquent de cohérence et ne sont pas toujours adaptées aux besoins du terrain (manque de transversalité); un certain nombre de formations nécessitent d'être revues en fonction des nouvelles missions des forces de sécurité intérieure.</p> <p>Cible : Production d'un plan directeur de la formation ; formation des formateurs</p> <p>Indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission d'un plan directeur de la formation aux autorités compétentes permettant aux nouvelles recrues de bénéficier du nouveau cursus de formation d'ici 2015. - 300 formateurs des centres de formations et 500 formateurs spécialisés sont formés (y compris les moniteurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les besoins en formation au MI et des forces de sécurité, à partir de « l'étude nationale sur les besoins de sécurité » et de « l'état des lieux des personnels » ; - Les besoins en formation de la Protection Civile sont évalués (curriculum, formation des formateurs, bâtiment, outils informatique) et des recommandations sont faites pour mettre en œuvre des solutions ; - Recommandations pour le recrutement et la formation en vue d'une mise en œuvre transversale aux forces de sécurité dans le cadre d'un plan d'action pluriannuel; - Appuyer la révision des thèmes de formation et des curricula : (i) les rapports sécurité/droits de l'homme : ordre public, notamment en période électorale ; services de renseignement et droits de l'homme ; l'exercice de la police judiciaire et les atteintes aux libertés (mise en détention par exemple) ; (ii) l'exercice de la police scientifique et technique (iii) sécurité et communication : relations avec les médias ; communication en situation de crise ; techniques de communication avec la population, utilisation des réseaux sociaux, (iv) rôle de la police de proximité dans la lutte contre la délinquance ; etc.) (v) gestion des crises ; - Stages de formation de formateurs dans les domaines des techniques policières, de la dispersion des rassemblements, de la protection des journalistes et des délits informatiques ; - Appui à la formation des syndicats et aux échanges avec des associations professionnelles d'autres pays ; - Evaluation de l'impact des formations ; - Etude de faisabilité pour la création d'une Faculté des Sciences de la sécurité formant aux fonctions de l'action sécuritaire - Mise à disposition d'expertise technique 	X	X			Ministère Intérieur PNUD	Expert technique international Chargé de programme Equipements Ateliers/séminaires Publications Mission d'étude à l'étranger Formations		650,000

<p>Produit 3.3: La production et le partage de connaissances en matière de PPR aux crises sont améliorées</p> <p>Situation de référence : Inexistence d'une approche systématique de production et de partage des connaissances dans le domaine de la sécurité.</p> <p>Cible:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic sur les bonnes pratiques en matière de PPR aux crises aux niveaux national et local est produit - Un mécanisme de partage et gestion des connaissances sur les PPR aux crises est créée <p>Indicateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission du diagnostic sur les bonnes pratiques en matière de PPR aux crises au Ministère - Existence d'un mécanisme de partage et gestion des connaissances sur les PP aux crises 	<ul style="list-style-type: none"> - Explorer les bonnes pratiques existantes dans la PPR des crises et les disséminer - Collaborer avec d'autres pays de la région de la Méditerranée et du Maghreb afin d'échanger les expériences et connaissances sur la PPR aux crises - Travailler avec les universités afin d'élargir la recherche et développement dans l'analyse des risques et la PPR aux crises; - Publier et partager les résultats du projet et les bonnes pratiques. 	X	X			Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger		100,000
<p>Produit 3.4: Les nouveaux outils pédagogiques sont intégrés et utilisés pour la formation des personnels</p> <p>Situation de référence : Les nouvelles techniques pédagogiques ne sont pas toujours connues, diffusées ou intégrées dans la formation du personnel</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les formateurs de l'Ecole de police sont formés aux nouvelles techniques d'ici 2015 ; - Les formations sont dispensées selon des nouvelles techniques pédagogiques (dès 2016 au sein de l'Ecole de Police). <p>Indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre et pourcentage de formateurs de l'Ecole de Police formés aux nouvelles techniques chaque année ; - Année de l'opérationnalisation des nouvelles techniques pédagogiques à l'Ecole de Police. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un rapport sur « l'évolution des techniques pédagogiques » dans les écoles des forces de sécurité de 3 pays est élaboré, avec des recommandations pour leur adaptation en Tunisie ; - Un nouveau curriculum pour les formateurs dans les écoles des forces de sécurité intérieure est établi ; - Tous les formateurs reçoivent la formation prévue par le curriculum au cours du projet ; - Développer et mettre-en-œuvre des nouvelles techniques pédagogiques (en lien avec les nouveaux curricula) ; - Acquérir la maîtrise de nouveaux outils en particulier sur la question de la gestion de crise ou du maintien de l'ordre ; - Equiper deux unités pilotes de formation de nouveaux outils informatiques et logiciels permettant la mise en situation virtuelle des personnels et la formation à distance. 	X	X	X		Ministère Intérieur PNUD	Ateliers/séminaires Formations Publications		200,000
TOTAL BUDGET OUTPUT 3									1,200,000
Effet 4: L'implication des communautés locales et des OSC dans la PPR aux crises est renforcée et les FSI sont plus proche de la population et lui fournissent des services de qualité									
<p>Produit 4.1 : Le Ministère de l'Intérieur dispose d'un concept de service public et des outils pour sa mise en œuvre</p> <p>Situation de référence : Durant la période antérieure à la Révolution, le maintien de l'ordre était exercé au bénéfice exclusif du gouvernement. La mise en place d'institutions démocratiques ouvre la voie au développement d'un concept de 'service public' fondé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le développement de la réflexion sur le service public par la « police de proximité » (le concept et ses différentes applications et dimensions : l'accueil, la consultation de la population, la prévention partenariale des délits, etc.) ; - Transposer le concept de « police de proximité » dans le contexte tunisien : développer des outils méthodologiques ; redéfinir la politique de communication externe à partir du principe de partenariat et de transparence (communication de 	X				Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Mission d'études à l'étranger ; Formations		300,000

<p>sur les échanges et les partenariats horizontaux.</p> <p>Cible : Un document stratégique définissant un modèle tunisien de police de proximité est produit</p> <p>Indicateur : Soumission d'un document stratégique définissant un modèle tunisien de police de proximité au Ministère</p>	<p>rapports, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un guide pratique pour la mise en place d'une police de proximité au niveau local et formation des formateurs pour assurer la mise en place locale dans les zones pilotes. - Organiser des consultations décentralisées avec les services de sécurité et les citoyens sur leurs attentes en matière de réforme du secteur pour l'appropriation de la réforme 								
<p>Produit 4.2 : Les forces de sécurité disposent de mécanismes et d'outils pour connaître les besoins de la population, y compris les catégories vulnérables.</p> <p>Situation de référence : La police comme service public est encore une idée neuve. Le développement de services différenciés et adaptés aux catégories vulnérables est en train d'être exploré, mais les forces de sécurité intérieures ne disposent pas de la formation requise permettant aux agents d'en comprendre les besoins spécifiques et de développer des services adaptés (niveau national et local).</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des mécanismes de dialogue et échanges avec la population sont établis au niveau local (dans 3 postes pilotes d'ici 2015 et 3 autres d'ici 2016) ; - Des mécanismes d'accueil/réponses des populations vulnérables, y compris les femmes, sont établis au niveau local (dans 3 pilotes d'ici 2015 ; 6 pilotes d'ici 2016) ; - Un observatoire national de la criminalité est établi d'ici 2016 <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de municipalités qui disposent de mécanismes de dialogue et échanges avec les forces de sécurité intérieures - Existence d'un observatoire national de la criminalité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des mécanismes permettant d'assurer la participation de la population aux questions de sécurité (établir des plateformes de dialogue et d'échanges au niveau national, régional et local ; développer les partenariats entre universités et écoles des FSI) ; - Faire un état des lieux de l'accueil des catégories vulnérables, y compris les femmes, dans les commissariats ; - Développer un plan d'action pour l'améliorer et le mettre en œuvre; - Faire le bilan des mécanismes permettant d'assurer la participation de la population aux questions de sécurité (établir des plateformes de dialogue et d'échanges au niveau national, régional et local ; développer les partenariats entre universités et écoles des FSI) 	X	X			Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Equipements Publications Formations		400,000
<p>Produit 4.3: La nouvelle approche de service public/ police de proximité est mise en œuvre dans des zones pilotes</p> <p>Situation de référence : La compréhension de la police comme service public est encore une idée neuve. La police a besoin de s'y adapter et de mettre en application ses nouvelles missions.</p> <p>Cible : Des commissions locales de sécurité sont établies et testées dans 6 zones pilotes</p> <p>Indicateurs: Nombre de zones pilotes disposant de « commissions locales de sécurités ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la base du rapport étudiant « les mécanismes permettant d'assurer la participation de la population au niveau local » et sur la base du rapport portant sur « la notion de service public », un modèle pratique pour le fonctionnement consultatif est proposé (mise en pratique de commissions locales de sécurité) ; - Continuation de la production des diagnostics locaux et plans locaux de sécurité ; suivi et soutien au travail des commissions locales de sécurité ; - Continuation ; suivi et évaluation de la formation des cadres et du personnel, des élus locaux à l'utilisation des nouveaux mécanismes, assistance au fonctionnement des zones pilotes (formation à la tenue de réunions publiques, conduite de consultations, de sondages, etc....) ; - Continuation ; suivi et évaluation des formations des participants issus de la société civile, médias, ONG à la 	X	X	X		Ministère Intérieur PNUD	Ateliers/séminaires Formations Publications		1,300,000

	<ul style="list-style-type: none"> - participation au nouveau mécanisme - Développer et mettre en œuvre des mesures d'appui/formation supplémentaires selon les résultats du suivi et évaluation des formations initiales; - Préparer un rapport d'évaluation des zones pilotes et de recommandations pour l'extension du modèle ; - Réhabiliter et équiper les postes pilotes. 								
<p>Produit 4.4: Les doléances et les plaintes de la population sont prises en compte et traitées par les services de sécurité</p> <p>Situation de référence : La qualité des services rendus à la population dépend de la capacité des forces de sécurité à intégrer les doléances et les plaintes pour améliorer leurs interactions avec les citoyens. Les procédures sont insuffisamment connues des citoyens et utilisées.</p> <p>Cible: Un mécanisme fiable permettant de porter plainte contre les agents de sécurité est en place.</p> <p>Indicateurs: nombre de plaintes déposées par des citoyens contre les agents de sécurité intérieure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier la mise en place de mécanismes et de procédures de doléance (suggestion d'amélioration du service) par l'utilisateur et de plainte des citoyens vis-à-vis des agents de sécurité intérieure (recueil, archivage et traitement des plaintes), sur la base des bonnes pratiques dans quelques pays pertinents par rapport à la situation de la Tunisie ; - Proposer des recommandations pour améliorer la réception et le traitement des doléances et plaintes relatives aux forces de sécurité dans le cadre d'un système national ; - Elaborer des recommandations pour la réception et le traitement des doléances et plaintes au niveau des postes de police/garde nationale, y compris pour les catégories vulnérables ; - Les recommandations validées par le ministère sont intégrées à la révision du cadre légal ; 			X	X	Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications Mission d'étude à l'étranger		150,000
<p>Produit 4.5 : Les forces de sécurité disposent d'outils pour identifier les risques de crises sécuritaires et communiquer avec la population</p> <p>Situation de référence : Inexistence d'outils pour identifier les crises sécuritaires</p> <p>Cible : Une stratégie de gestion des crises est développée sur la base d'une cartographie des risques.</p> <p>Indicateur : Stratégie disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir une cartographie des potentiels de crises sécuritaires, y compris pour la période électorale; - Préparer une stratégie et un plan d'action pour la gestion des crises sécuritaires, y compris pendant la période électorale. - Développement d'outils d'alerte précoce pour la prévention des crises mis en œuvre dans des postes pilotes ; - Améliorer la communication relative aux crises au niveau national et local, à travers une stratégie de communication et des messages ciblés (travailler par exemple avec les écoles, clubs de jeunesse, spots télévisés, etc.). 			X		Ministère Intérieur PNUD	Experts Ateliers/séminaires Formations Publications		200,000
TOTAL BUDGET FOR OUTPUT 4									1,850,000
La gestion et la coordination du projet sont assurées									
<p>La gestion et la coordination du projet sont assurées : Le projet assure la mise en œuvre quotidienne des activités, l'appui technique, le reportage et la communication des résultats ainsi que la mobilisation des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Désignation de points focaux nationaux - Chargé de programme (P3 international) 50% ; - Conseiller technique principal (P4 international) ; - Conseiller technique senior (national, SC) - 1 conseiller technique international), - Projet manager (national); - Associé administratif - Chauffeur 					Ministère PNUD			
Total général (y inclus GMS)									5,050,000

ANNEXE 2. RISKS MATRIX

The main assumptions made for the implementation of the project are grounded on the regular operations of the institutions, the country's stability and the lack of major troubles, despite the likelihood of recurring problems, especially those related to the regional context, to political polarization and the proximity of the upcoming elections. The project is also based on the assumption of sustained political will to engage in a thorough reform of crisis PPR reform, as well as the commitment of all stakeholders to its objectives. However, the implementation of the project is not free from risks, which can include the following:

Description	Category	Probability and impact*	Measures/ Management response
Political transition will not be completed but with the parliamentary elections in the second half of 2013. It may result in a wait from policy makers (the Ministry of the Interior had four ministers since the Revolution), making the implementation of reforms more sensitive).	Political /Strategic	P=3 I= 3 The announced reforms, particularly the most important ones have not been implemented or entirely carried out.	The project will conduct a careful reading of the political environment and act accordingly. It will prove proactive and act to ensure the diligent application in reforms - related activities. In case of a slowdown reforms implementation, the project will focus on the deliverable/ technical activities.
Sensitivity of the subject related to crisis PPR fed by the complexity and the multiplicity of stakeholders could cause coordination problem and delay in expected results achievement.	Political /Operational	P=3 I=2 The project is undergoing major implementation challenges in pilot areas as well as in partnership' institutions.	The project will regularly assess the risk and will adapt accordingly adjust: it will boost activities related to dialogue with civil society, and all involved stakeholders. The project will provide an appropriate manner so that the project objective and activities are well understood and promote a peaceful and constructive dialogue with all partners. The project will consult and listen to civil society and will work closely with other UNDP projects.
The training sessions confined to lower levels of the chain of command. Training does not have actual outcome.	Operational	P=1 I=4 Training does not prove effective by the staff for those who are following it are not the one concerned.	The project will ensure that the planned training integrate into existing curricula and / or new training plan for the project, it will focus on CORE training group and TOTs to ensure sustainability of the impact

Description	Category	Probability and impact*	Measures/ Management response
The complexity of the thematic area powered by the multiplicity and heterogeneity of actors makes both the definition and the adoption of a new legal framework slow (need for extensive consultations and discussions).	Strategic /Operational	P=3 I=2 Too ambitious or too large a review obstructs effective redefinition of legal and institutional framework in due time.	The project will ensure prioritize elements of the legal and institutional framework priority (priority list of objects). The project will ensure that the revision of the legal and institutional framework is carried out through a consultative and inclusive process (including external actors with the Ministry of the Interior) to ensure that the process is made appropriate and well understood by the actors.
Difficulty in mobilizing high-level technical Arabic or Francophone expertise	Operational	P=3 I=2	The project will seek to identify upstream, leading Arabic and / or French specialists, with support from Headquarters, which has rosters (lists of specialists).
The negative impact of the strong political polarization, fueled by outbidding election.	Political /Strategic	P=4 I=4	The project is part of the traditional approach advocated by UNDP, based on neutrality and respect for the sovereign choices of national actors. This approach should protect the project from risks induced by such a context.

* On an occurrence (probability) and impact scale rating from 1 (low) à 4 (very high).