



EVALUATION FINALE

PROJET D'APPUI CONSEIL STRATEGIQUE A LA GOUVERNANCE SECURITAIRE AU BURKINA FASO

PROJET RSS – Numéro 00105283

06 Janvier – 10 Février 2020

RAPPORT FINAL

Evaluation réalisée par :

Raymond ONANA, Consultant International

Mars 2020

SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SIGLES ET ABREVIATIONS | ii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES | iii |
| REMERCIEMENTS | iv |
| RESUME EXECUTIF | v |
| I. INTRODUCTION | 1 |
| II. BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET | 5 |
| 2.1 Objectifs du Projet RSS Burkina Faso et Résultats escomptés | 5 |
| 2.2. Théorie de changement | 5 |
| 2.3. Liens du Projet avec le PNUAD et le CPD | 5 |
| III. PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'EVALUATION | 7 |
| 3.1. Conception du Projet : Modérément satisfaisante..... | 7 |
| 3.2. Pertinence : Très satisfaisante..... | 13 |
| 3.3. Efficacité : Modérément satisfaisante..... | 17 |
| 3.4. Efficience du Projet : Modérément insatisfaisante | 29 |
| 3.5 Impact du Projet : Globalement Satisfaisant | 32 |
| 3.6. Durabilité du Projet : Globalement satisfaisante | 35 |
| IV. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PARTENAIRES | 38 |
| 4.1. Performances du Bailleur de Fonds | 38 |
| 4.2. Performance du Gouvernement..... | 39 |
| 4.3 Performance du PNUD | 39 |
| CONCLUSION | 40 |
| ANNEXES | 43 |
| Annexe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso | 44 |
| Annexe 2 : Outils de collecte des données..... | 53 |
| Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées..... | 57 |
| Annexe 4 : Matrice d'évaluation..... | 60 |

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAD | Comité d'Aide au Développement |
| COSED | |
| CPD | Country Programme Document |
| DIM | Direct Implementation Modality / Modalité d'exécution directe |
| DOMP | Département des Opérations de Maintien de la Paix |
| DPP | Descriptif de Programme de Pays |
| FAN | Forces Armées Nationales |
| FDS | Forces de Défense et de Sécurité |
| G5 Sahel | Groupe de cinq pays du Sahel |
| OCDE | Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques |
| ODD | Objectifs du Développement Durable |
| OIM | Office International des Migrations |
| ONU | Organisation des nations Unies |
| OSC | Organisation de la Société Civile |
| PARSIB | Projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure au Burkina Faso |
| PBF | Fonds de Consolidation de la Paix / Peace Building Fund |
| PBSO | Peace Building Support Office / Bureau d'appui des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix |
| PCM | Plateforme de coordination ministérielle du Sahel |
| PDU | Plan de Développement d'Urgence de l'Alliance Sahel |
| PNUAD | Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement |
| PNUD | Programme des Nations-Unies pour le Développement |
| PIP | Plan d'investissement prioritaire du G5 Sahel |
| PNDES | Plan National de Développement Economique et Social |
| PRODOC | Document de projet |
| PTA | Plan de Travail Annuel |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| PUS | Programme d'Urgence pour le Sahel |
| RCA | République Centrafricaine |
| RDC | République Démocratique du Congo |
| RGSS | Réforme et Gouvernance du Secteur de la Sécurité |
| RSP | Régiment de Sécurité Présidentielle |
| RSS | Réforme du Secteur de la Sécurité |
| SMART | Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel |
| SNU | Système des Nations-Unies |
| SRSG | Représentant Spécial du Secrétaire Général des Nations Unies |
| UE | Union Européenne |
| UNEG | Groupe d'Evaluation du Système des Nations Unies |
| UNISS | Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel |
| UNOWAS | Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel |
| USA | Etats Unies d'Amérique |
| USAID | Agence des États-Unis pour le Développement International |
| USD | Dollars américains |

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation..... | 4 |
| Tableau 2 : Fiche de synthèse des données de base du projet..... | 5 |
| Tableau 4 : Examen critique des indicateurs de performance du Projet RSS du Burkina Faso basé sur les données du Cadre des Résultats..... | 9 |
| Tableau 5 : Niveau d'exécution des activités à la clôture du projet..... | 18 |
| Tableau 6 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des impacts/effets du projet à la clôture..... | 22 |
| Tableau 7 : Synthèse des contraintes et difficultés ayant impacté la mise en œuvre du Projet..... | 27 |

REMERCIEMENTS

A la fin de l'évaluation du Projet « d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso » qui est désigné dans ce rapport par Projet RSS du Burkina Faso, la mission de l'évaluation souhaite remercier le PNUD ainsi que toutes les personnes de bonne volonté qui ont facilité la mission de quelque manière que ce soit.

Il s'agit, tout particulièrement, des équipes du PNUD qui ont facilité l'organisation des déplacements et des rencontres avec les acteurs clés du projet, mais également celles qui l'ont accueillie et lui ont fourni des informations capitales ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquels la mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

Que l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires qui ont accueilli cette mission et lui ont apporté l'appui nécessaire à sa réalisation trouve ici l'expression de sa profonde gratitude pour l'accueil et les informations qu'ils ont bien voulu mettre à sa disposition.

L'équipe d'évaluation.

RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation finale du Projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire a séjourné du 06 au 23 janvier 2020 à Ouagadougou. Conduite par un Consultant international, appuyé par le Bureau Pays du PNUD au Burkina Faso, cette mission a eu des échanges avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre des activités (Bureau Pays du PNUD, Institutions gouvernementales des secteurs de la défense et de la sécurité), les représentants du bailleur de fonds (PBF) et les partenaires techniques et financiers, les membres du Parlement et des organisations de la société civile.

Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet et mené des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes.

Conformément aux termes de référence de la mission, l'élaboration du Rapport d'Evaluation finale du Projet s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'évaluation des critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité de l'intervention. **L'analyse s'est appuyée sur les indicateurs de performance suivants :**

| | | |
|----------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Très satisfaisant | : | les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu |
| Satisfaisant | : | les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs |
| Modérément satisfaisant | : | les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles |
| Modérément insatisfaisant | : | les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes |
| Insatisfaisant | : | les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs |
| Très insatisfaisant | : | déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs |

RESULTAT GLOBAL DE L'EVALUATION

LE BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET EST QUALIFIE DE MODEREMENT SATISFAISANT AVEC UN SCORE GLOBAL DE 4,5/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Conception : 4/6 ; Pertinence : 6/6 ; Efficacité : 4/6 ; Efficience :3/6 ; Impact 5/6 ; Durabilité 5/6). Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République du Burkina Faso, au PBF et au Système des Nations Unies ainsi qu'à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans la réforme du secteur de la sécurité au Sahel en général, et au Burkina Faso en particulier de maintenir leurs appuis, dans l'optique de porter à l'échelle les interventions engagées, de capitaliser les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui contribuent à la structuration d'une vision partagée de la réforme du secteur de la sécurité apte à répondre aux besoins de la population en la matière et à réduire substantiellement la menace terroriste.

BILAN DE LA CONCEPTION PERTINENCE, EFFICACITÉ, EFFICIENCE, IMPACT ET DURABILITE DU PROJET

➤ CONCEPTION : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.

- S'agissant de la théorie de changement, l'évaluation note la clarté et la cohérence de celle qui a été définie pour la RSS au Burkina Faso. Elle établit un lien direct de cause à effet entre l'amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité et la délivrance des services de qualité aux citoyens, sans discrimination basée sur le genre, la religion ou l'ethnicité grâce au soutien et conseils stratégiques fournis par le Projet aux institutions et aux Forces de Défense et de Sécurité.
- Sur la formulation de l'objectif, l'évaluation note que celui-ci n'est pas articulé à un horizon temporel, et encore moins à un mécanisme de mesure de la progression vers sa concrétisation. Quant au résultat escompté du Projet, l'évaluation considère l'écart observé entre la formulation du PRODOC et celle des termes de référence de la mission comme un révélateur de la faible prise en compte du contexte particulier du Burkina Faso à l'étape de sa conception, qui se double d'une faible capacité d'anticipation des défis à relever pour garantir sa durabilité. Ici, l'écart se situe dans la substance du résultat recherché.
- A l'examen, le cadre de résultats révèle des limites substantielles en termes (i) d'énoncés des produits qui sont davantage articulés autour de la réalisation des activités que sur l'impulsion des changements transformationnels;

(ii) d'inconsistance et de faible articulation entre les objectifs du projet et les indicateurs de mesure des progrès réalisés ; (iii) d'inexistence de données de référence et de cibles définies à l'avance ; (iv) du faible niveau d'application des critères SMART dans la formulation des objectifs et des indicateurs. L'examen critique du Cadre de Résultats met en évidence la faible qualité des indicateurs définis pour son suivi, ce qui est de nature à obérer la substance de son évaluabilité.

- Au-delà de la faible interaction du Projet avec l'Unité de Suivi-Evaluation du Bureau Pays du PNUD, l'évaluation note que la multiplicité des centres de décision qui a caractérisé la structuration des arrangements de gestion apparaît comme une contrainte majeure qui pourrait avoir impacté négativement les performances du Projet en termes d'efficacité et d'efficience.
- S'agissant de la prise en compte des besoins des bénéficiaires, l'approche top down adoptée à l'initiation du Projet s'est manifestée par une participation insuffisante des autres administrations sectorielles et composantes de la société burkinabè, notamment la société civile et les représentants des populations. Calqué sur des modèles éprouvés ailleurs dans la sous-région, notamment en Guinée et au Mali, le montage du projet aura jeté les bases d'une faible adhésion des acteurs nationaux et de nombreuses résistances des parties prenantes, rendant ainsi incontournable une phase pédagogique d'explication et de concertation des cibles et bénéficiaires qui a été marquée par des campagnes d'informations et de sensibilisation conduites dans les 13 (treize) régions du pays.

➤ **PERTINENCE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.**

- Le Projet fait suite à des demandes répétées des autorités Burkinabè pour un soutien des Nations-Unies au processus de la réforme du secteur de la sécurité du Burkina Faso. Au-delà du soutien du Président élu à l'ensemble des mesures prises par le Gouvernement de transition, et de la confirmation de la demande d'accompagnement du Burkina Faso pour l'émergence d'une compréhension partagée des principes de la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité, les engagements souscrits par les Nations-Unies à l'occasion des visites successives à Ouagadougou du Représentant Spécial pour l'Afrique de l'Ouest et du Sahel, et du Secrétaire Général Adjoint pour la Consolidation de la Paix ont abouti au déploiement en juin 2016, d'une mission technique DOMP OROLSI/UNOWAS dont le mandat consistait à identifier les défis en matière de gouvernance du secteur de la sécurité, de formuler des recommandations au Gouvernement en vue de faire face à ces défis, et de proposer des recommandations pour l'engagement de l'ONU à soutenir le processus de RSS au Burkina Faso.
- La pertinence de ce projet relève également de la volonté du Gouvernement Burkinabè à répondre aux demandes urgentes émises par la population en matière de sécurité. En effet, la dégradation accélérée de la situation sécuritaire au Burkina Faso contribue à ériger la demande sécuritaire des populations au rang des besoins de base prioritaires et à maintenir la pression sur les capacités des pouvoirs publics à apporter des solutions concrètes et durables aux défis sécuritaires et de défense nationale.
- Le Projet apparaît en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable, notamment l'ODD 16 et spécifiquement la cible 16.1 y afférente. Il a été élaboré à la suite d'initiatives en faveur de la sécurité prises au niveau régional, spécialement la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel (UNISS) et le Programme d'Urgence pour le Sahel (PUS). Son éligibilité au financement du PBF relève de sa cohérence avec les domaines de priorité 1 et 2 de ce mécanisme onusien de consolidation de la paix.
- A l'échelle nationale, le Projet est aligné sur l'effet 1.1 du PNUAD 2018-2020, lui-même articulé à l'axe 1 du PNDES, cadre d'orientation du développement économique et social du Burkina Faso pour la période 2016-2020. Il rencontre les objectifs des interventions de divers partenaires au développement du Burkina Faso, notamment le PARSIB, l'Union Européenne, le Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, le Danemark, la Suède, etc.

➤ **EFFICACITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- Prévu pour une durée initiale 12 (douze) mois, le Projet RSS a fait l'objet de (a) deux prorogations d'échéance successivement portées à 18 puis à 32 mois, (b) d'une augmentation du financement alloué par le PBF qui est passé de 1 à 2 millions de \$ US, et (c) du maintien des Résultats/Produits initialement prévus dans le cadre de sa mise en œuvre.

- *S'il fallait se baser sur une approche quantitative pour évaluer l'efficacité du Projet RSS à partir d'une comparaison entre les activités prévues et celles qui ont été réalisées, on aboutirait à un taux d'exécution d'environ 60% correspondant à 5 activités du Projet sur 8 qui ont été, soit partiellement, soit totalement réalisées. Cette méthode d'appréciation des résultats est apparue peu propice pour le cas d'espèces, compte tenu de la formulation NON SMART de l'objectif et du résultat escompté du Projet qui les rend quantitativement moins mesurables.*
 - *Le résultat clé du Projet tient sur un acquis majeur, à savoir la construction d'un consensus national pour réaliser la réforme du secteur de défense et de la sécurité. En effet, l'appui conseil stratégique apporté aux autorités publiques du Burkina Faso a contribué à la structuration d'une démarche cohérente et coordonnée du processus de RSS et à la construction d'une vision nationale en la matière qui ont été développées, discutées et adoptées par toutes les parties prenantes intéressées, participant ainsi à la mise en place d'un processus inclusif et participatif pour se doter d'une politique nationale de défense et de sécurité.*
 - *Au-delà de la rationalisation de la participation de la société civile au processus de réforme enclenché, la structuration de la Plateforme OSC/RGSS a été à l'initiative du développement d'une pépinière d'expertises de la société civile aptes à intervenir dans la thématique réforme du secteur de la sécurité. Envisagé comme un facteur d'atténuation de la méfiance pouvoirs publics-OSC susceptible par ailleurs du susciter l'intérêt des partenaires techniques et financiers, cette ouverture du processus aux acteurs de la société civile à travers des occasions de dialogue et de partage d'expériences qu'il a permis de développer marque une avancée réelle dans la gouvernance du secteur de la sécurité qui était jusque-là considérée comme un domaine réservé aux seuls responsables des FDS et demeurait totalement fermé aux débats publics.*
 - *Le projet s'est achevé sans avoir accompagné une dynamique (i) d'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources pour la RSS, et (ii) de coordination des partenaires techniques et financiers pour le soutien à la RSS.*
- **EFFICIENCE : MODEREMENT INSATISFAISANTE avec un score de 3/6.**
- *La durée de mise en œuvre du processus de la conduite de la RSS au Burkina Faso a été portée de 12 à 32 mois suite à deux extensions qui se sont soldées par une augmentation de 100% de son budget initial, sans que cela puisse s'accompagner d'une réévaluation conséquente des résultats escomptés de sa mise en œuvre. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficacité du projet s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par ces extensions de durée.*
 - *En l'absence d'informations contraires, l'évaluation considère que la définition des modalités de mise à disposition des ressources requises par l'Agence récipiendaire des Nations-Unies pour la conduite du processus de la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso a été faite dans le respect des principes et directives prévus à cet égard, ce qui a permis au projet : (i) de se structurer de manière optimale ; (ii) d'acquérir les équipements, matériels et services requis en qualité et en quantités suffisantes pour son fonctionnement ; (iii) et d'assurer la conduite et le contrôle-qualité de la mise en œuvre du Projet.*
 - *Par contre, la mobilisation des ressources humaines est apparue beaucoup plus laborieuse dans la mesure où le recrutement des experts s'est étiré de mai 2017 à janvier 2019, ce qui, dans une certaine mesure, peut justifier plusieurs rééchelonnements de calendriers d'exécution de diverses activités. Sur ce point précis, l'évaluation note qu'entre le mois de mai 2017 et de janvier 2018, le Projet a fonctionné avec une seule ressource, en l'occurrence, le Conseiller RSS de haut niveau.*
 - *L'éclatement de la gestion du Projet entre plusieurs instances décisionnelles sans aucune clarification des lignes de communications et des modalités de fonctionnement desdites instances est apparu comme l'un des défis les plus importants que l'équipe du Projet a eu à gérer. L'évaluation se croit en mesure d'affirmer que la structure de gouvernance et de gestion mise en place pour le projet a été peu favorable à une meilleure circulation de l'information entre les parties prenantes intéressées, tant à l'intérieur du SNU qu'auprès de l'ensemble des partenaires d'exécution du Projet. A tout cela sont venus s'ajouter les contraintes inhérentes aux renouvellements des équipes gouvernementales qui ont nécessité un réajustement de l'ancrage institutionnel du Projet et sans doute occasionné des lenteurs dans la formalisation de l'ancrage du Projet au niveau du Premier Ministère.*

- L'absence de concertation entre les Nations-Unies et les autres intervenants de la RSS n'a pas permis à cette initiative de prospérer dans la forme envisagée, nonobstant la sollicitation par le Président de la République de l'appui des Nations-Unies pour la conduite d'un processus de la RSS au Burkina Faso. Ainsi, les réunions des PTF, envisagées comme des occasions de partage d'information, de planification et de suivi, n'auront pas suscité le niveau d'adhésion escompté.
- L'évaluation formule un doute raisonnable sur l'existence d'un plan de suivi-évaluation auquel elle n'a pas eu accès. L'élaboration de ce Plan aurait probablement débouché sur une amélioration de la qualité du cadre des résultats du projet à travers une révision/validation des indicateurs. Qu'à cela ne tienne, la mission peut confirmer que les rapports périodiques prévus dans le PRODOC ont été produits conformément aux dispositions prévues à cet effet. Les principales limites inhérentes au suivi-évaluation du Projet RSS relèvent de ce qui apparaît comme d'une faible implication des parties prenantes à l'orientation et la supervision du Projet.

➤ **IMPACT : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6.**

- Le point de vue de la mission d'évaluation sur l'impact du Projet a de ce fait été construit sur la base de la capacité du Projet à apporter une contribution notable à la vérification des hypothèses de sa théorie de changement.
- Concernant les changements anticipés au terme de l'action, l'évaluation anticipe une contribution du Projet à un changement transformationnel important qui porte sur le consensus des parties prenantes à s'impliquer dans le processus de la réforme. Un tel changement contraste avec les résistances issues des différentes incompréhensions qui ont émaillé la mise en route du Projet. En l'absence d'enquêtes de perceptions sur l'évolution de la gouvernance sécuritaire et le retour de la confiance des populations à l'égard des forces de défense et de sécurité, ce changement paraît cependant difficile à mesurer, même si le consensus national qui s'est construit autour de la réalisation de la réforme du secteur de la défense et de la sécurité comme le changement politique majeur issu de la mise en œuvre de la RSS et autour duquel la consolidation de la paix et la cohésion sociale vont se construire dans la durée.
- Dans le même ordre d'idées, la RSS apparaît comme la rampe de lancement pour l'instauration d'un système de redevabilité des acteurs des secteurs de la sécurité et de la défense vis-à-vis des populations burkinabè.
- Au niveau de la Présidence de la République, les appuis du Projet ont contribué à l'activation du Conseil Supérieur de la Défense Nationale. Depuis lors, ce Conseil tient ses réunions sur une base régulière et sous l'autorité directe du Chef de l'Etat assorties d'instructions qu'il adresse aux forces de défense et de sécurité. L'activation du Conseil Supérieur de la Défense Nationale dès le début du processus de RSS a permis à ce cadre décisionnel de s'appuyer sur des mécanismes institutionnels légitimes et pérennes contribuant de fait à une rationalisation et une coordination progressive des décisions en matière de sécurité impliquant les autorités civiles et les acteurs institutionnels des secteurs de la défense et de la sécurité.
- En ce qui concerne l'Assemblée Nationale, l'accompagnement du Projet RSS a contribué au renforcement des capacités de la Commission de défense et de sécurité pour qu'elle soit en mesure d'examiner le projet de Loi en cours de rédaction sur la politique nationale de défense et de sécurité et l'architecture nationale de sécurité.
- La structuration de la Plateforme OSC/RGSS ouvre également les perspectives d'une participation durable de la société civile aux débats sur les questions de défense et de sécurité. Sous réserve de sa reconnaissance par les acteurs institutionnels comme un acteur incontournable du processus de réforme appelé à être consulté à toutes les étapes importantes de la définition et du suivi de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de RSS, cette plateforme estime disposer désormais des capacités nécessaires à une participation efficace à la prise de décision sur les questions de défense et de sécurité.

➤ **DURABILITE : GLOBALEMENT SATISFAISANTE avec un score de 5/6.**

- Le premier élément de durabilité des acquis du projet se trouve dans l'alignement du Projet aux priorités nationales.
- L'alignement du Projet aux priorités nationales fait écho à sa cohérence avec les objectifs et axes d'intervention des partenaires au développement du Burkina Faso (ODD 16, UNISS, PUS, PIP du G5 Sahel, PDU de l'Alliance Sahel,

Plateforme de coordination ministérielle du Sahel, Initiative Sustaining Peace, Effet 1.1 du PNUAD 2018-2020, Produits 1.4 et 1.5 du DPP du PNUD, interventions du PARSIB, de l'UE, du Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, du Danemark, de la Suède, etc.), renforçant de fait l'inscription de ses préoccupations, de ses objectifs et des produits qu'il a contribué à livrer dans l'agenda à court et moyen terme de la coopération au développement de l'Etat du Burkina Faso.

- *Le projet a réussi à asseoir une dynamique d'appropriation nationale des enjeux de la RSS, qui constitue le socle majeur de la poursuite des efforts de réforme engagés. La stratégie de mise en œuvre a permis de corriger les limites conceptuelles de départ par l'organisation des consultations organisées dans les 13 (treize) régions du pays ainsi que par l'implication de la société civile et du Parlement en tant que garants de la veille citoyenne sur le respect des principes de gouvernance en matière de RSS.*
- *Au-delà de l'élaboration de la Politique Nationale par les acteurs nationaux qui apparaît comme un facteur d'appropriation et d'endogénéisation du processus de la réforme, l'investissement des plus hautes autorités du pays s'est traduit par un leadership affirmé du Chef de l'Etat, visible à travers son implication en faveur de la réactivation et de la tenue régulière du Conseil Supérieur de Défense. Les mécanismes institutionnels mis en place constituent autant d'espaces de construction d'une vision structurée et partagée de la Réforme.*
- *La prise en charge par le Gouvernement de certaines dépenses liées aux activités d'élaboration de la Politique nationale de sécurité ainsi que sa forte implication à travers le Secrétariat Général de la Défense Nationale à coordonner la poursuite du processus de la RSS participent également du maintien de la volonté politique de mener à bien la Réforme.*
- *Par rapport à la disponibilité des capacités financières, l'orientation du Bureau Pays du PNUD à poursuivre la mise en œuvre de la Réforme à travers le COSED apparaît comme une première piste de mobilisation de ressources nécessaires pour la capitalisation et la consolidation des acquis de la RSS. Sans aucun doute, l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de la politique nationale de sécurité devrait permettre de disposer d'un plan de financement qui servira d'outil de plaidoyer pour la mobilisation des ressources auprès des partenaires.*

I. INTRODUCTION

1. Le Projet « *d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire – N° 00105283 désigné dans le présent rapport « Projet RSS Burkina Faso »* », mis en œuvre de septembre 2017 à décembre 2019, fait l'objet d'une évaluation finale indépendante qui a conduit sur le terrain du 06 au 23 janvier 2020.
2. Les résultats de cette évaluation doivent être consignés dans quatre livrables, à savoir : (a) une note méthodologique détaillée assortie des outils de collecte de données, (b) un rapport préliminaire d'évaluation produit sur la base de la revue documentaire et les questions à couvrir au cours de la phase terrain de l'évaluation, (c) un projet de rapport d'évaluation (rapport provisoire) répondant aux questions d'évaluation et les leçons apprises, (d) le rapport final de l'évaluation, tenant compte de tous les commentaires reçus du processus de validation du rapport provisoire ; et (e) un résumé du rapport en PowerPoint.
3. Conforme au canevas du Guide d'évaluation du PNUD, le présent rapport provisoire est structuré autour : (i) d'un résumé exécutif, (ii) d'une introduction qui rappelle le but de l'évaluation, de la méthodologie appliquée à cette évaluation, (iii) des principaux constats et conclusions sur la formulation du Projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints, (iv) des enseignements tirés de sa mise en œuvre, (v) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation et (vi) des annexes.

1.1. Objet et Objectifs de l'évaluation

4. L'évaluation finale du Projet RSS au Burkina Faso vise à répondre aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment : le Fonds pour la Consolidation de la Paix, les Organisations des Nations-Unies récipiendaires, le Programme des Nations-Unies pour le Développement, le Gouvernement et le Parlement du Burkina Faso, les autres Partenaires Techniques et Financiers engagés dans la réforme du secteur de la sécurité, la Société Civile.
5. Cette évaluation doit permettre de disposer d'éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements qui conduiront à des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, en tenant compte des nouvelles orientations du cycle de programmation du PNUD au Burkina Faso. A cet effet, les objectifs à atteindre consistent à :
 - *Fournir une synthèse du processus d'appui conseil sur la conduite de la RSS et de son état actuel*
 - *Apprécier les résultats atteints contribuant à la consolidation de la paix au Burkina Faso et analyser la validité des hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement*
 - *Identifier les résultats obtenus en mettant en exergue la dimension genre*
 - *Mettre en évidence les leçons apprises*
 - *Identifier les contraintes qui ont entravé la mise en œuvre du projet*
 - *Formuler des recommandations concrètes aux autorités nationales et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour consolider et parachever le processus de réforme.*

Ces objectifs spécifiques sont déclinés dans les questions d'évaluation (voir Matrice d'évaluation en annexes), conformément aux prescriptions des termes de référence et aux critères de l'OCDE retenus à cet effet, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience l'impact et la durabilité des résultats.

1.2. Portée de l'évaluation

6. L'évaluation couvre la période de 32 (trente-deux) mois, allant du 17 septembre 2017 au 31 décembre 2019, qui correspond à la durée de mise œuvre du Projet, ainsi que l'ensemble des activités menées à cet égard et les résultats et impacts produits. Pour atteindre les objectifs visés, le périmètre de l'évaluation a été circonscrit autour des principaux éléments d'appréciation de l'évaluabilité du projet, à savoir : (a) **la qualité de sa conception** (identification et formulation du projet) ; (b) **la disponibilité de l'ensemble des éléments nécessaires pour la conduite de l'évaluation** (existence des données de référence, perspectives de suivi de l'évolution des cibles, existence de rapports d'avancement et/ou de missions de visites, etc.), (c) **les caractéristiques du contexte de mise en œuvre du Projet**, etc.

1.3. Evaluabilité du Projet

7. Suite à la revue documentaire réalisée au démarrage de la mission, celle-ci considère l'évaluabilité du Projet RSS au Burkina Faso comme avérée du fait de l'existence dès sa conception d'une théorie de changement clairement définie, d'un cadre de résultats, d'une description détaillée du Projet articulée autour de ses objectifs, ses activités, ses résultats, les intrants prévus à cet effet, ainsi que les mécanismes de coordination, de gestion et de suivi de sa mise en œuvre.

1.4. Méthodologie

8. L'évaluation s'est appuyée sur la participation de toutes les parties prenantes, à savoir : le Fonds de Consolidation de la Paix, les organisations du Système des Nations-Unies récipiendaires (PNUD, UNOWAS) ; les partenaires de mise en œuvre (Gouvernement, Parlement, Société Civile), les bénéficiaires directs (Représentants des Forces de Défense et de Sécurité), les autres partenaires qui appuient la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso (PTF). L'approche méthodologique retenue visait à assurer l'appropriation du processus d'évaluation par le personnel du PNUD, ainsi que par l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du projet et les acteurs qui appuient le processus de la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso. Par ailleurs, l'évaluation a privilégié les méthodes qualitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs visés par la mission, sans pour autant occulter la possibilité de collecter des données quantitatives susceptibles d'étayer les évidences. La conduite de l'évaluation a été articulée autour **de la revue documentaire, des entretiens semi-structurés, des focus groups**. Le traitement et l'analyse des données collectées devaient permettre de produire les livrables prévus pour la mission.

1.4.1 Revue documentaire

9. Elle a été basée sur la collecte et l'exploitation de la documentation ayant un lien direct avec le projet ou pouvant apporter des éclairages sur le contexte de sa mise en œuvre. La liste des sources documentaires exploitées à cet effet est présentée dans les annexes.

1.4.2 Entretiens

10. Les entretiens individualisés ont ciblé les acteurs clés et autres personnes ressources, au sein du programme comme dans son environnement. D'autres personnes-ressources non résidentes au Burkina Faso (UNOWAS Dakar par exemple) ont été consultées à distance à travers des échanges par skype.
11. Des focus groups ont été organisés pour échanger avec des groupes d'acteurs homogènes tels que les Parlementaires et les membres de la Plateforme des acteurs de la société civile afin de recueillir leurs avis et perceptions sur le processus de la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso.

12. La mission s'est déroulée dans la ville de Ouagadougou qui constitue la principale zone d'intervention du projet et site de concentration par excellence des partenaires et acteurs clés du processus de la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso.
13. Pour les entretiens individuels et de groupes réalisés, l'évaluation a ciblé des représentants des entités ci-après :
- **Secrétariat du PBF**
 - **Agences récipiendaires** : PNUD – UNOWAS
 - **Système des Nations-Unies** : Coordination - OIM
 - **Entités nationales** : Primature (Secrétariat Général de la Défense Nationale) – Ministère de la Sécurité – Ministère de la Justice – Ministère des Droits Humains et de la Promotion Civique-Parlement (Commission Défense et Sécurité)
 - **Société Civile** : Plateforme active des Organisations de la Société Civile pour le contrôle citoyen
 - **Partenaires Techniques et Financiers** : Allemagne - Japon, Pays-Bas - Union Européenne (PARSIB) – Canada

1.4.3 Traitement et analyse des données

14. Les sources de collecte ont été diversifiées dans l'objectif de disposer de données de qualité, reflétant la réalité du contexte de mise en œuvre du Projet et des résultats obtenus. La méthode de triangulation adoptée à cet égard s'est caractérisée par la confrontation entre les données et les informations tirées de la revue documentaire et celles collectées auprès des acteurs consultés. Dans l'ensemble, l'exploitation des données s'est faite sous forme d'analyse des contenus des documents et des témoignages recueillis auprès des informateurs clés. Dans cette optique, l'évaluation a procédé, pour chaque critère d'évaluation ou Volet du Projet par : (a) l'extraction des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; (b) la hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans l'ensemble ; (c) la comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences. L'analyse a été réalisée entretien par entretien, à partir des comptes rendus produits après chaque rencontre. Les informations collectées par la mission ont été triangulées, soit par des échanges à distance, soit par des rencontres individuelles avec des informateurs clés.
15. Un débriefing portant sur les constats et conclusions préliminaires a été présenté au PNUD à la fin de la mission de terrain. Les données collectées ont été traitées dans le respect de l'obligation de confidentialité, ainsi que des principes du Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations-Unies, du Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le SNU et des normes du CAD de l'OCDE et principes de la Déclaration de Paris en matière d'évaluation de projets et programmes.

1.4.4 Limitations de l'évaluation

16. L'évaluation s'est heurtée à la difficulté d'appréhender toute la substance de l'appui conseil stratégique et de mesurer les impacts y afférents du fait de l'inaccessibilité au mandat du Haut Conseiller RSS et à certaines instances bénéficiaires de ses conseils. Cette difficulté procède du caractère hautement sensible associé au processus de la réforme de la sécurité qui a été entourée du sceau de la confidentialité en raison de sa dimension politique et de son ancrage à la Présidence de la République.

1.5. Cadre d'analyse de la performance du projet

17. L'analyse de la performance du Projet RSS a été basée sur les critères d'évaluation visés par les termes de référence, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les impacts. Cette analyse a été étendue à la prise en compte des thématiques transversales tels que le genre, les droits humains, le renforcement des capacités nationales. Elle a permis de déboucher sur des constats clés, ainsi que sur des

conclusions et leçons destinés à soutenir des recommandations qui sont formulées dans une perspective de consolidation et de capitalisation des acquis de la RSS à travers le COSED.

18. La performance a été évaluée sur la **base d'une échelle de notation allant de 1 à 6** correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** (Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).

19. La performance a été qualifiée :

- **Très satisfaisante** lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet
- **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs apparaissent plus importants que les aspects négatifs
- **Modérément satisfaisante** si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles
- **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
- **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs
- **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

| NOTE | APPRECIATION | CATEGORIE |
|------|----------------------------|------------------------|
| 6 | Très satisfaisante | Satisfaisante |
| 5 | Satisfaisante | |
| 4 | Modérément satisfaisante | |
| 3 | Modérément insatisfaisante | Insatisfaisante |
| 2 | Insatisfaisante | |
| 1 | Très insatisfaisante | |

2.

II. BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET

2.1 Objectifs du Projet RSS Burkina Faso et Résultats escomptés

20. Le Projet d'Appui conseil stratégique à la gouvernance du secteur de la sécurité au Burkina Faso a été mis en place pour *permettre aux autorités Burkinabè de disposer d'un appui stratégique afin de mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif et réponde aux besoins en sécurité de l'Etat et des populations sans discrimination basée sur le genre (hommes, femmes), la religion ou l'ethnicité.*
21. Le résultat escompté au terme de sa mise en œuvre visait un changement transformationnel au sein des forces de défense et de sécurité qui les rendraient plus respectueuses des principes de gouvernance démocratique en vue de fournir des services de qualité aux populations. A cet effet, il a été prévu que :
- les parties prenantes de la RSS recevraient l'appui stratégique nécessaire pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de RSS ;
 - les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations-Unies apporteraient leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné ;
 - des ressources adéquates seraient mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS.

2.2. Théorie de changement

22. La conjonction des facteurs nécessaires à l'atteinte de ce résultat a été déclinée dans une théorie de changement stipulant que : *la gouvernance du secteur de la sécurité et de la défense serait améliorée et les acteurs de ce secteur seraient plus efficaces et redevables vis-à-vis des institutions et des populations (hommes et femmes) du Burkina Faso*
- *si les autorités burkinabè et les secteurs spécifiques de la défense et de la sécurité recevaient le soutien nécessaire en matière d'appui conseil stratégique, politique et*
 - *si le processus de RSS était conduit selon une approche intégrée, cohérent, participatif et inclusif.*

2.3. Liens du Projet avec le PNUAD et le CPD

23. Dans sa formulation, le Projet RSS du Burkina Faso a été ancré sur :
- **L'Effet 1.1 du PNUAD** qui est formulé ainsi qu'il suit : *D'ici à 2020, améliorer l'efficacité des institutions et faire en sorte que la population du Burkina Faso, en particulier les personnes les plus exposées aux risques de conflit et d'insécurité, vive dans la paix et la sécurité dans un État de droit ;*
 - **le Produit 1.4 du DPP qui prévoit que** : *Les Acteurs du cadre de sécurité nationale et du secteur de la sécurité disposent des connaissances et des outils nécessaires pour s'acquitter de leur mission conformément aux principes démocratiques ;*
 - **le Produit 1.5 qui prévoit que** : *Les organisations de la société civile et les dirigeants communautaires (y compris les femmes) aux niveaux central et local et dans les zones frontalières.*

Tableau 2 : Fiche de synthèse des données de base du projet.

| DONNEES DE BASE DU PROJET | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titre du Projet | <i>Projet d'Appui Stratégique à la Gouvernance Sécuritaire au Burkina Faso</i> |
| Donateur | <i>Fonds de Consolidation de la Paix (PBF)</i> |
| Budget | <i>2 000 000 (Deux millions) \$ US</i> |
| Durée | <i>32 (trente-deux) mois</i> |
| Zone d'intervention | <i>Burkina Faso</i> |
| Organisation des Nations-Unies récipiendaire | <i>Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD/Burkina Faso)</i> |
| Partenaires de mise en œuvre du Projet | <p>UNOWAS</p> <p>Gouvernement du Burkina Faso : Présidence de la République - Ministère en charge de la Défense - Ministère en charge de la Sécurité - Ministère en charge de la Justice - Ministère en charge de l'Environnement - Ministère en charge des Finances</p> <p>Parlement</p> <p>Société Civile</p> |
| Objectif | <i>Fournir aux autorités burkinabè un appui stratégique afin de mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif et qui réponde aux besoins en sécurité de l'Etat et des populations sans discrimination basée sur le genre (hommes et femmes), la religion ou l'ethnicité</i> |
| Résultat escompté | <i>Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont efficaces, redevables et respectueuses des principes de gouvernance démocratiques et fournissent des services de qualité aux populations »</i> |
| Impacts | <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Les parties prenantes de la RSS reçoivent l'appui stratégique nécessaire afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de RSS</i> <i>ii. Les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations-Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné</i> <i>iii. Des ressources adéquates sont mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS</i> |
| Théorie de changement | <i>Si les autorités burkinabè ainsi que les secteurs spécifiques de la défense et de la sécurité reçoivent le soutien nécessaire en matière d'appui conseil stratégique, politique et technique, alors elles seront plus à même de mener un processus de RSS qui soit intégré, cohérent, participatif et inclusif. Un tel processus permettra une meilleure gouvernance du secteur de la sécurité et défense qui soit efficace, redevable vis-à-vis des institutions et des populations (hommes et femmes) du Burkina Faso</i> |
| Composantes | <ul style="list-style-type: none"> <i>1. Appui stratégique et technique aux parties prenantes à la RSS pour l'élaboration d'une stratégie de RSS et sa mise en œuvre</i> <i>2. Coordination des interventions des Nations-Unies et des Partenaires Techniques et Financiers en appui à la RSS</i> <i>3. Mobilisation de ressources pour la mise en œuvre de la RSS au Burkina Faso</i> |

III. PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

3.1. Conception du Projet : Modérément satisfaisante

Une approche de conception logique construite autour des principes d'évaluabilité consacrés, mais perfectible dans sa dimension prospective et opérationnelle

24. Sur la qualité de la conception du projet, l'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement explicite, (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables ; (iii) le dispositif opérationnel, de gouvernance et de gestion du projet, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés, (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques définis ;(v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées.
25. S'agissant de la théorie de changement, l'évaluation note la clarté et la cohérence de celle qui a été définie pour la RSS au Burkina Faso. Elle établit un lien direct de cause à effet entre l'amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité et la délivrance des services de qualité aux citoyens, sans discrimination basée sur le genre, la religion ou l'ethnicité grâce au soutien et conseils stratégiques fournis par le Projet aux institutions et aux Forces de Défense et de Sécurité.
26. Sur la formulation de l'objectif, l'évaluation note que celui-ci n'est pas articulé à un horizon temporel, et encore moins à un mécanisme de mesure de la progression vers sa concrétisation. Non seulement il n'est pas SMART, mais en plus, il apparaît très difficile de l'articuler à la concrétisation de la théorie de changement définie pour le Projet. En d'autres termes, l'objectif de développement du Projet qui a été circonscrit autour de la fourniture d'un appui conseil difficile à appréhender et à évaluer limite la vision prospective des résultats escomptés de sa mise en œuvre, eu égard à l'imprécision de sa formulation.
27. Quant au résultat escompté du Projet, l'évaluation considère l'écart observé entre la formulation du PRODOC et celle des termes de référence de la mission comme un révélateur de la faible prise en compte du contexte particulier du Burkina Faso à l'étape de sa conception, qui se double d'une faible capacité d'anticipation des défis à relever pour garantir sa durabilité.
28. Il convient de souligner à cet égard que le PRODOC a formulé le résultat escompté du Projet ainsi qu'il suit : *Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont efficaces, redevables et respectueuses des principes de gouvernance démocratiques et fournissent des services de qualité aux populations* » Dans le même temps, les termes de référence stipulent que le Projet aura produit le résultat escompté si « *Les acteurs nationaux mettent en place un processus de réforme du secteur de la sécurité inclusif et participatif qui prend en compte l'efficacité, la redevabilité et la responsabilité des institutions de sécurité vis à vis de l'Etat et des populations .*» Ici, l'écart se situe dans la substance du résultat recherché. Tandis que le PRODOC a visé la perspective de contribution du Projet à l'atteinte d'un effet, les termes de référence se limitent à l'option de la mise en place d'un processus de réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso. Pour l'évaluation, une telle option aurait pu se concevoir comme une première étape de ce processus au regard de la très faible adhésion de ses bénéficiaires (FDS) aux étapes de planification et de démarrage de ses activités.

29. Cette forte résistance des forces de défense et de sécurité illustre amplement le faible niveau de convergence de vision des parties prenantes intéressées par la réforme du secteur de la sécurité. Pour les FDS, cette initiative était perçue comme une menace à la préservation des privilèges acquis en 60 (soixante) années de pouvoir militaire. La perception de ce risque se nourrissait non seulement d'une forte méfiance longtemps entretenue entre les militaires et les hommes politiques, mais aussi de la présomption d'une faible capacité des hommes politiques à conduire un processus de réforme du secteur de la sécurité compte tenu de leur inexpérience en la matière. A cela est venu s'ajouter un doute sur l'opportunité d'une réforme qui viendrait se superposer à un Plan Stratégique 2017-2021 pour la réforme des Forces Armées Nationales (FAN) en cours d'élaboration depuis 2015.
30. Au-delà de tous ces facteurs, l'évaluation finale du Projet RSS intervient dans un contexte qui a été précédé par une détérioration accélérée et imprévisible de la sécurité, ce qui a conduit à une révision des mécanismes d'intervention du Système des Nations-Unies au Burkina Faso, ainsi qu'à la nécessité d'adoption du Soutien à la Paix « Sustaining Peace » comme principe d'action prioritaire. Cette évaluation se déroule en même temps que celle du Programme de Pays du PNUD pour la période 2018-2020 qui a recommandé entre autres de regrouper les projets du Bureau Pays autour des programmes fédérateurs tel que le COSED qui intègre l'ensemble des interventions d'appui à la gouvernance, incluant la Réforme du Secteur de la Sécurité.
31. Pour garantir l'évaluabilité du Projet RSS Burkina Faso, son PRODOC a été articulé autour (i) d'un budget détaillé ventilé par produit et par activité ; (ii) d'un cadre de résultats ; (iii) d'une liste complète des activités à mettre en œuvre ; (iv) d'une matrice de gestion des risques ; (v) d'une structure de gouvernance et de gestion du projet, etc. A l'examen, le cadre de résultats révèle des limites substantielles en termes (i) d'énoncés des produits qui sont davantage articulés autour de la réalisation des activités que sur l'impulsion des changements transformationnels; (ii) d'inconsistance et de faible articulation entre les objectifs du projet et les indicateurs de mesure des progrès réalisés ; (iii) d'inexistence de données de référence et de cibles définies à l'avance ; (iv) du faible niveau d'application des critères SMART dans la formulation des objectifs et des indicateurs. A priori, l'évaluabilité du Projet RSS du Burkina Faso a été scrutée sous le prisme de la qualité des indicateurs retenus à cet effet. Les résultats de l'examen critique de ces indicateurs sont présentés dans le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Examen critique des indicateurs de performance du Projet RSS du Burkina Faso basé sur les données du Cadre des Résultats

| Livrables | Activités | Indicateurs Objectivement vérifiable | Valeur de référence | Valeur cible | Cohérence de l'indicateur |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultats | | | | | |
| Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont respectueuses des principes de gouvernance démocratiques en vue de fournir des services de qualité à la population | | Indicateur de résultat 1a Une vision holistique et partagée de la réforme du secteur de la sécurité est développée, discutée avec les OSC et le Parlement et adoptée par le Gouvernement | Un draft de stratégie nationale pour la conduite de la RSS est disponible | Existence d'une stratégie nationale pour la conduite de la réforme, d'une politique nationale de la défense et de la sécurité et de politiques sectorielles adaptées | Indicateur imprécis, non direct et non cohérent avec le résultat escompté NON SMART |
| | | Indicateur de résultat 1b La RSS est mise en œuvre dans une démarche nationale cohérente, concertée et coordonnée | Absence d'un mécanisme de coordination national de la RSS | Existence du mécanisme de coordination de la RSS | Indicateur précis, direct et cohérent avec le résultat escompté SMART |
| | | | Absence d'un dialogue avec la population, les acteurs et les parties prenantes de la RSS | La population est consultée sur ses besoins sécuritaires et les objectifs de la réforme | Indicateur pertinent et cohérent avec l'objectif visé, mais non mesurable NON SMART |
| | | Indicateur de résultat 1c Niveau d'amélioration du comportement et de la qualité des services sécuritaires rendus à la population | Attentes importantes de la population par rapport à l'amélioration de la sécurité | Une amélioration du comportement des FDS vis à vis des institutions démocratiques et de la population | Indicateur imprécis et non mesurable NON SMART |
| Produits | | | | | |
| Produit 1 : Les parties prenantes à la RSS reçoivent l'appui stratégique nécessaire afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de la RSS | 1.1. Mise en place Equipe d'appui conseil stratégique RSS | Indicateur 1.1 : Disponibilité d'une équipe en Appui Conseil Stratégique RSS auprès du Président | Il n'existe pas d'équipes d'experts sur la conduite d'un processus de RSS | Une équipe de 3 experts permanents et des conseils ponctuels est recrutée et opérationnelle d'ici Janvier 2017 | Indicateur précis, pertinent et cohérent avec l'activité visée SMART |
| | 1.2. Appui conseil stratégique au Président du Burkina Faso en matière de RSS | Indicateur 1.2 : Disponibilité d'un diagnostic des forces et des faiblesses du secteur de la sécurité | Absence de données de base sur la situation des secteurs de la sécurité | Un diagnostic établissant la situation actuelle dans les différents secteurs (défense, sécurité, justice, douanes, environnement) est disponible | Indicateur incohérent avec l'activité visée et non mesurable NON SMART |
| | 1.3. Evaluation du secteur | Indicateur 1.3 : Nombre de | 0 | Au moins 3 rencontres du | Indicateur précis, mais incohérent |

| Livrables | Activités | Indicateurs Objectivement vérifiable | Valeur de référence | Valeur cible | Cohérence de l'indicateur |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | de la sécurité au Faso | rencontres avec les acteurs de niveau stratégique et techniques pour créer un cadre de formulation de la vision de la réforme de même que les outils | | Comité d'Orientation Stratégique Au moins 100 rencontres du comité technique de suivi de la RSS (à raison d'une par semaine) 1 document de stratégie de la RSS avec son plan d'action | avec le dispositif de coordination mis en place pour le projet. Le Comité d'Orientation Stratégique et le Comité technique de Suivi de la RSS n'ont pas été opérationnalisés NON SMART |
| | 1.4. Organisation d'un séminaire gouvernemental | Indicateur 1.4 : Nombre de parties prenantes consultées et d'acteurs de la société civile impliqués dans le processus de la réforme | Absence d'une compréhension commune par les parties prenantes et la société civile autour des enjeux et objectifs de la réforme | Les institutions républicaines et la société civile ont une compréhension commune des objectifs et enjeux de la réforme | Indicateur imprécis, non peu direct et peu cohérent avec l'activité ciblée et non mesurable NON SMART |
| | 1.5. Sensibilisation des agents des secteurs de la sécurité et de la population sur la RSS | Non Déterminé par le cadre de résultats | Non Déterminé par le cadre de résultats | Non Déterminé par le cadre de résultats | Indicateur non formulé pour cette activité. Situation non conforme à l'approche de gestion axée sur les résultats |
| Produit 2 : Les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné (Une approche cohérente du soutien des NU et PTF au Gouvernement dans la RSS est assurée) | 2.1. Coordination des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) au processus de la RSS | Indicateur 2.1 : Nombre de réunions tenues par l'équipe d'appui conseil stratégique avec les PTF impliqués dans le secteur de la RSS | Absence d'une structure de coordination des PTF impliqués dans la RSS | Un mécanisme de coordination avec les PTF est opérationnel Au moins 12 réunions de coordination des PTF sont tenues et documentées Une cartographie des interventions dans les secteurs de la défense et de la sécurité est disponible | Indicateur précis, pertinent, cohérent avec l'activité ciblée et mesurable SMART |
| Produit 3 : Des ressources adéquates sont mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS (Des ressources adéquates sont mobilisées dans le domaine de la RSS) | 3.1. Finalisation d'une stratégie de mobilisation des ressources pour la RSS | Indicateur 3.1 : Existence d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources pour la RSS | Non-existence d'une stratégie de mobilisation de ressources | Une stratégie de mobilisation de ressources est disponible | Indicateur précis, direct, pertinent, cohérent avec l'activité ciblée et mesurable SMART |
| | 3.2. Organisation d'une conférence de donateurs | Non Déterminé par le cadre de résultats | Non Déterminé par le cadre de résultats | Non Déterminé par le cadre de résultats | Indicateur non formulé pour cette activité. Situation non conforme à l'approche de gestion axée sur les résultats |

32. L'examen critique du Cadre de Résultats de la RSS du Burkina Faso met en évidence la faible qualité des indicateurs définis pour son suivi, ce qui est de nature à obérer la substance de son évaluabilité. En effet, 3 (trois) sous-indicateurs de résultats sur 4 (quatre) sont NON SMART, ce qui limite toute possibilité de renseigner et/ou d'évaluer le niveau de progression de l'atteinte de l'unique Résultat escompté du Projet. Quant aux indicateurs de Produits, l'évaluation note que :
- a. le Cadre des Résultats n'a pas prévu de mesurer le résultat escompté de 2 (deux) des 8 (huit) activités nécessaires à l'achèvement des produits. Il s'agit des activités 1.5. (Sensibilisation des agents des secteurs de la sécurité et de la population) et 3.2. (Organisation d'une conférence de donateurs) ;
 - b. 3 (trois) des 6 (six) indicateurs d'activités retenus pour être renseignés et évalués ne sont pas SMART et de ce fait ne permettent pas de disposer d'éléments fiables sur le niveau d'achèvement des produits qu'elles sont supposées soutenir.
- Ces limites illustrent une approche de conception du Projet RSS Burkina Faso faiblement orientée sur la gestion axée sur les résultats.
33. En tout état de cause, la mise en œuvre de la RSS au Burkina Faso a révélé que les limites qui ont marqué ce processus à l'étape de sa conception ont nécessité des ajustements d'ordre stratégique et opérationnel que l'évaluation pourrait qualifier de majeures dans la mesure où le Projet a été prorogé deux fois, et son budget augmenté de 100%, sans qu'on ait pu réaliser la totalité des activités prévues dans ses Plans de Travail successifs, et sans atteindre la plénitude des objectifs visés. Cette situation semble illustrer, entre autres défis, celui qui consiste à assurer le décloisonnement des interactions entre les capacités disponibles au Bureau Pays du PNUD, dans l'optique de garantir une mise en œuvre optimale de ses programmes. Pour le cas d'espèces, un tel décloisonnement aurait dû se traduire par une implication effective de l'Unité de Suivi-Evaluation qui dispose d'un expert en la matière, ce qui aurait permis d'assurer la qualité des outils de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation avant toute signature d'un PRODOC.
34. Au-delà de la faible interaction du Projet avec l'Unité de Suivi-Evaluation du Bureau Pays du PNUD, l'évaluation note que la multiplicité des centres de décision qui a caractérisé la structuration des arrangements de gestion apparaît comme une contrainte majeure qui pourrait avoir impacté négativement les performances du Projet en termes d'efficacité et d'efficience. En effet, la gestion du Projet éclatée entre plusieurs instances décisionnelles sans aucune clarification des lignes de communication et des modalités de fonctionnement des instances décisionnelles prévues pour la gestion et la coordination du projet apparaît comme un défi qui n'a pas facilité sa mise en œuvre.
35. S'agissant de la prise en compte des besoins des bénéficiaires, la conception de la RSS du Burkina Faso n'a pas intégré la démarche d'inclusion nécessaire pour le changement de paradigme en matière de gouvernance sécuritaire dès le départ. L'approche top down adoptée à l'initiation du Projet s'est manifestée par une participation insuffisante des autres administrations sectorielles et composantes de la société burkinabè, notamment la société civile et les représentants des populations. Calqué sur des modèles éprouvés ailleurs dans la sous-région, notamment en Guinée et au Mali, le montage du projet aura jeté les bases d'une faible adhésion des acteurs nationaux et de nombreuses résistances des parties prenantes, rendant ainsi incontournable une phase pédagogique d'explication et de concertation des cibles et bénéficiaires qui a été marquée par des campagnes d'informations et de sensibilisation conduites dans les 13 (treize) régions du pays. Même si cela a occasionné l'allongement des délais d'exécution, l'évaluation croit opportun de souligner que cet ajustement de la stratégie d'intervention a débouché sur une meilleure inclusion et un partage effectif de la vision entre les différents acteurs que l'on pourrait considérer à posteriori comme un signe précoce de changement consécutif à la mise en œuvre de la première étape de la RSS au Burkina Faso.

36. Au nombre des principes de base sanctuarisés dans le PRODOC pour la conduite du processus de la RSS au Burkina Faso, l'évaluation relève que la volonté d'assurer la durabilité du Projet ainsi qu'une meilleure prise en compte du genre y figurent en bonne place. A cet égard, il a été consigné dans le PRODOC que les effets catalytiques et de durabilité du Projet seraient assurés par un renforcement de la coordination des acteurs internationaux intervenant dans le secteur de la sécurité, dans l'optique d'apporter un appui soutenu et coordonné à ce secteur y compris par le biais d'une stratégie de mobilisation de fonds.
37. Suivant une logique identique, le PRODOC a prévu que la prise en compte du genre soit reflétée et visible à toutes les étapes et toutes les actions du Projet, d'une part, à travers la composition de l'équipe d'appui conseil stratégique qui devait être choisie de manière à assurer l'équilibre des genres, et d'autre part, à travers l'intégration des préoccupations de genre dans l'appui conseil fourni dans le domaine de la RSS. La sanctuarisation de la prise en compte du genre a été ainsi assurée dans la formulation de l'objectif et de la théorie de changement qui ciblent les hommes et les femmes comme bénéficiaires du projet d'égale importance.
38. Toujours en rapport avec les dispositions contenues dans le PRODOC, le conseiller stratégique et le chargé de programme du projet ont été mandatés pour assurer le suivi-évaluation du Projet. La mission d'évaluation relève l'incompatibilité ainsi que le potentiel conflit d'intérêt qui découlent du cumul d'un mandat de gestion d'un Projet avec celui de son suivi-évaluation. Ces responsabilités doivent être séparées afin d'assurer l'objectivité et le recul nécessaires à l'appréciation des résultats. Qu'à cela ne tienne, l'exploitation de la documentation mise à la disposition de l'évaluation révèle que des rapports semestriels ont été produits et soumis au PBSO conformément aux dispositions prévues à cet effet, et que le Projet a été examiné à l'occasion des revues périodiques du Programme du PNUD. Pour la mission d'évaluation, il s'agit ici du respect de l'exigence de transparence et de redevabilité qui s'imposait à l'équipe d'appui conseil stratégique, ce qui n'a rien à voir avec le suivi-évaluation qui devrait absolument être détachée de la gestion.
39. Le PRODOC a identifié quatre (4) risques majeurs susceptibles d'impacter les performances escomptées de la mise en œuvre du projet. Ces risques devaient faire l'objet d'un suivi, d'une évaluation et d'une mise à jour périodiques. Cette mise à jour devait tenir compte de l'évolution du contexte sociopolitique et sécuritaire du pays. Il s'agit précisément des risques liés à : l'augmentation des attaques terroristes majeures et transfrontalières ; aux tensions politiques qui menacent tout consensus sur la gouvernance du secteur de la sécurité ; au manque d'intérêt et à la diminution de l'appui extérieur au processus de la réforme du secteur de la sécurité ; au manque d'adhésion des troupes à l'esprit de changement et de soumission à l'autorité civile. Même si ces risques ont été réévalués à chaque étape du projet, la mission d'évaluation considère que leur incidence est demeurée intacte et qu'il conviendrait de les considérer comme pertinents dans le cadre de la mise en œuvre du COSED qui est appelé à capitaliser et à consolider les acquis de la RSS à travers sa composante 2.

En définitive, il convient de souligner que le contexte peu favorable, essentiellement marqué par des conditions sécuritaires très précaires et le retard pris pour le démarrage effectif des activités peuvent justifier la plupart des ajustements qui se sont avérés nécessaires pour assurer la continuité de la mise en œuvre du Projet de Réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso. Sans réfuter leur effectivité, ainsi que leur incidence sur l'atteinte des objectifs visés, ces limites conceptuelles sont pour la plupart consubstantielles au caractère à la fois innovant et sensible du processus de la RSS, ainsi qu'à son environnement qui exigeait beaucoup de flexibilité, de tact et d'engagement de la part de toutes les parties prenantes. Au regard de toutes ces contraintes et compte tenu de la continuité de la mise en œuvre qui s'est poursuivie sans interruption jusqu'à la clôture, l'on peut qualifier la conception du Projet RSS de Modérément Satisfaisante et lui attribuer un score de 4/6.

3.2. Pertinence : Très satisfaisante

La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

Une réforme du secteur de la sécurité ancrée sur les priorités nationales et les besoins des populations burkinabè en matière de sécurité

40. Le Projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance Sécuritaire au Burkina Faso fait suite à des demandes répétées des autorités Burkinabè pour un soutien des Nations-Unies au processus de la réforme du secteur de la sécurité du Burkina Faso. En effet, prenant avantage d'une réunion qui s'est tenue le 03 Mars 2016 avec le Secrétaire Général des Nations-Unies, le Président élu du Burkina Faso a réitéré la demande d'assistance soumise aux Nations-Unies le 30 novembre 2015 par le Gouvernement de transition pour un appui en RSS en vue d'apporter une réponse stratégique et appropriée aux défis sécuritaires caractérisés par des attentats terroristes, ainsi que par des attaques répétées contre les postes frontaliers de l'armée, de la gendarmerie et de la police devenus relativement fragiles du fait du vide laissé par la dissolution du RSP.
41. Au regard de la crise politique ayant abouti à l'insurrection populaire de 2014, à la démission du Président Blaise Compaoré qui s'en est suivie, et au contexte mouvementé de la période de transition qui a été marquée par une forte pression exercée sur le Gouvernement pour une amélioration rapide des conditions de vie des populations, ainsi qu'à l'exacerbation des tensions consécutives à une tentative de coup d'état orchestrée par le RSP, il est apparu urgent pour les nouvelles autorités Burkinabè de procéder à la réforme du secteur de la sécurité, dans l'optique de l'instauration de la paix et de la promotion du développement durable considérés comme facteurs de restauration de la confiance des populations envers les institutions étatiques et de renforcement de la sécurité.
42. Les efforts déployés à cet égard par les autorités de la transition qui a succédé à l'insurrection populaire se sont traduits par des réformes dont les plus marquantes ont institué : (i) l'obligation de démission de tout militaire désirant s'engager en politique ; (ii) la création dans la Constitution d'un Conseil National de Sécurité et d'un Conseil Supérieur de la Défense ; (iii) l'organisation des états généraux de la Défense ; (iv) la création d'une commission d'élaboration du plan stratégique 2017-2021 pour la réforme des forces armées nationales dont les travaux devaient être guidés par une feuille de route articulée autour de : (a) l'interdiction définitive de l'implication du militaire dans la politique, (b) le renforcement de la gouvernance, et (c) le renforcement de la bonne gouvernance.
43. Au-delà du soutien du Président élu à l'ensemble des mesures prises par le Gouvernement de transition, et de la confirmation de la demande d'accompagnement du Burkina Faso pour l'émergence d'une compréhension partagée des principes de la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité, les engagements souscrits par les Nations-Unies à l'occasion des visites successives à Ouagadougou du Représentant Spécial pour l'Afrique de l'Ouest et du Sahel, et du Secrétaire Général Adjoint pour la Consolidation de la Paix ont abouti au déploiement en juin 2016, d'une mission technique DOMP OROLSI/UNOWAS dont le mandat consistait à identifier les défis en matière de gouvernance du secteur de la sécurité, de formuler des recommandations au Gouvernement en vue de faire face à ces défis, et de proposer des recommandations pour l'engagement de l'ONU à soutenir le processus de RSS au Burkina Faso.

Tel se résumait le contexte et le bien-fondé du besoin d'accompagnement qui a conduit les Nations-Unies à appuyer les autorités et les institutions de sécurité du Burkina Faso à conduire un processus de réforme du secteur de la sécurité, en prenant en compte les initiatives nationales en cours dans le domaine de la justice, la police, la gendarmerie, le pénitencier, l'administration, le Plan stratégique 2017-2021 pour la Réforme des Forces Armées Nationales déjà élaboré, et autres, à travers la mise en place d'une équipe d'appui conseil RSS de haut niveau dans le pays.

44. A travers ce processus, les Nations-Unies entendaient renforcer les capacités des institutions et des autorités burkinabè à relever les défis liés : (i) à la réforme des Forces Armées Nationales ; (ii) au faible niveau de coordination du système de sécurité ; (iii) aux approches concurrentes et peu intégrées des actions des secteurs de la défense et de la sécurité en matière de réforme du secteur de la sécurité ; (iv) à l'inadéquation entre les pressions de la population et la capacité du gouvernement à répondre immédiatement à toutes les attentes issues de la période de transition ; (v) à la dégradation rapide du contexte sécuritaire du Burkina Faso caractérisé par des attaques terroristes récurrentes.
45. La pertinence de ce projet relève également de la volonté du Gouvernement Burkinabè à répondre aux demandes urgentes émises par la population en matière de sécurité. En effet, la dégradation accélérée de la situation sécuritaire au Burkina Faso contribue à ériger la demande sécuritaire des populations au rang des besoins de base prioritaires et à maintenir la pression sur les capacités des pouvoirs publics à apporter des solutions concrètes et durables aux défis sécuritaires et de défense nationale. Dans ce contexte, la RSS garde toute sa pertinence qui est renforcée par les appels réguliers du Président de la République à la poursuite des appuis des partenaires du Burkina Faso dans ce domaine. L'Assemblée Nationale et la société civile (à travers la plateforme des OSC sur la RGSS) continuent également de solliciter l'appui des Nations-Unies pour renforcer leurs capacités à contribuer avec davantage d'efficacité à la réforme des institutions de défense et de sécurité. Maintenir le cap sur les réformes des institutions de défense et de sécurité en particulier, apparaît en effet crucial pour la consolidation des acquis démocratiques et la prévention contre un retour éventuel à une situation de conflit, ce qui implique pour les autorités d'assurer la mise en œuvre d'un train de réformes ayant pour point d'orgue l'opérationnalisation d'une politique nationale de sécurité participative et inclusive qui puisse se traduire par des déclinaisons stratégiques et sectorielles.

Une Réforme du secteur de la sécurité alignée sur les objectifs et les axes d'intervention des partenaires au développement du Burkina Faso

46. Les Nations-Unies considèrent la réforme du secteur de la sécurité comme un élément essentiel du maintien et/ou de consolidation de la paix, indispensable pour s'attaquer aux racines du conflit et jeter les bases d'une paix et d'un développement à long terme. En soutenant la réforme du secteur de la sécurité, l'ONU entend assurer une plus grande sécurité aux populations grâce à des institutions de sécurité efficaces et responsables, qui opèrent sous le contrôle civil dans le cadre de l'état de droit et des droits de l'homme. Telle est la logique qui soutient les nombreuses interventions des Nations-Unies qui appuient les processus de réformes des secteurs de la sécurité en RDC, RCA, Mali, Guinée et au Burkina Faso pour ne citer que ceux-là. A cet égard, les appuis consentis au Burkina Faso pour relever les défis sécuritaires auxquels il fait face prennent une dimension particulière parce que le Burkina Faso :

- i. fait partie des pays bénéficiaires du Plan d'investissement prioritaire (PIP) du G5 Sahel ; du Plan de Développement d'Urgence (PDU) de l'Alliance Sahel et de la Plateforme de coordination ministérielle (PCM) du Sahel dont il est membre actif ;
- ii. constitue l'une des priorités du Secrétaire Général de l'ONU pour la paix durable « *Sustaining Peace* » ;
- iii. constitue l'une des sept priorités pour le *Nexus Humanitaire-Paix-Développement* qui recommande une collaboration étroite entre les agences du SNU d'une part, et avec les autres partenaires techniques et financiers multilatéraux et bilatéraux, d'autre part.

47. Le Projet d'appui stratégique à la gouvernance du secteur sécuritaire au Burkina Faso apparaît en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable, notamment l'ODD 16 (*Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes*), et spécifiquement la cible 16.1 y afférente (*Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés*). Le Projet RSS du Burkina Faso a été élaboré à la suite d'initiatives en faveur de la sécurité prises au niveau régional, spécialement la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel (UNISS) lancée en 2013 qui comporte plusieurs éléments d'appui aux mécanismes régionaux de coordination en matière de prévention de conflit et d'extrémisme violent, de sécurité et des droits humains, et le Programme d'Urgence pour le Sahel (PUS). Son éligibilité au financement du PBF relève de sa cohérence avec les domaines de priorité 1 (*Répondre aux dangers imminents menaçant le processus de paix, appuyer la mise en œuvre des accords de paix et du dialogue politique*) et 2 (*Développer et/ou renforcer les capacités nationales pour promouvoir la coexistence et la résolution pacifique des conflits*) de ce mécanisme onusien de consolidation de la paix.

48. A l'échelle nationale, le Projet est aligné sur l'effet 1.1 du PNUAD 2018-2020 (*D'ici à 2020, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans un Etat de droit*), lui-même articulé à l'axe 1 du PNDES, cadre d'orientation du développement économique et social du Burkina Faso pour la période 2016-2020, qui vise à *Réformer les institutions et moderniser l'administration*. Il rencontre les objectifs des interventions de divers partenaires au développement du Burkina Faso, notamment :

- le PARSIB (Projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure au Burkina Faso, financé par l'UE et mis en œuvre par la Coopération technique belge, qui vise à (1) soutenir les autorités burkinabè dans la lutte contre le terrorisme et (2) à les accompagner dans une réforme de l'ensemble du secteur de la sécurité.
- l'Union Européenne, qui dispose d'un Programme Indicatif National de coopération avec le Gouvernement du Burkina Faso, dont le budget de 623 millions d'euros porte à hauteur de 53% sur les domaines de la gouvernance, y compris l'appui aux institutions sécuritaires et judiciaires ;
- le Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique qui apporte son soutien par plusieurs instruments, dont une aide de 30 millions USD pour la sécurité des activités civiles pilotées par l'USAID (soutien à l'Office of Transition Initiative et au National Democratic Institute), et un soutien programmatique pour la lutte contre l'impunité, la prévention / réponse à l'extrémisme violent et la police de proximité ;
- le Danemark, dont le programme Droits Humains et Stabilité, est financé à hauteur de 26 millions USD et étalé sur la période 2016-2020 ;
- la Suède dont l'accord de coopération 2018-2022 est estimé à 205 millions USD et couvre les domaines de la démocratie, des droits humains, de l'égalité hommes-femmes et de l'Etat de droit ;
- etc.

Au regard de l'ensemble des facteurs liés à la pertinence du Projet RSS du Burkina Faso, l'évaluation conclut que celle-ci est corroborée à la fois par son alignement aux priorités nationales telles qu'elles ont définies dans les documents de politique et de stratégie de développement économique et social du pays, ainsi que par sa cohérence avec les priorités d'intervention de ses partenaires au développement (Union Européenne, USA, Danemark, Japon, etc.) et les besoins des populations burkinabè. Sur cette base, la mission d'évaluation considère la pertinence de ce projet comme totalement avérée, et de ce fait très satisfaisante, ce qui correspond à un score de 6/6.

3.3. Efficacité : Modérément satisfaisante

49. La performance de l'efficacité de la mise en œuvre du Projet RSS du Burkina Faso doit être mesurée à l'aune des réponses aux questions d'évaluation dont les principales consistent à dire si l'intervention a atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou si elle est raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ? A cet effet, l'évaluation doit (a) présenter une synthèse du processus d'appui conseil sur la conduite de la RSS, ainsi que son état à la clôture du projet ; (b) se prononcer sur les résultats atteints en termes de consolidation à la paix au Burkina Faso et à la validité des hypothèses qui sous-tendent la théorie de changement ; (c) mettre en évidence la prise en compte de la dimension genre (d) et mettre en évidence les leçons apprises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.

Un processus d'appui conseil stratégique sur la conduite de la RSS caractérisé par son étirement dans la durée, l'augmentation substantielle du budget alloué à sa mise en œuvre et la révision à la baisse de ses objectifs initiaux

50. Prévu pour une durée initiale 12 (douze) mois, le Projet RSS a fait l'objet de (a) deux prorogations d'échéance successivement portées à 18 (dix-huit), puis à 32 (trente-deux) mois, (b) d'une augmentation du financement alloué par le PBF qui est passé de 1 à 2 000 000 (deux millions) de \$ US et (c) du maintien des Résultats/Produits initialement prévus dans le cadre de sa mise en œuvre. Les modifications du PRODOC intervenues à cet égard se justifiaient par la nécessité de poursuivre les actions engagées avec les différentes parties prenantes au processus RSS, notamment les organisations de la société civile et le parlement et d'accompagner le gouvernement dans la mise en œuvre de l'architecture, la formulation de la politique nationale et des stratégies sectorielles et la mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la RSS. Rendu au terme de ce processus, l'évaluation note que :

- a. les capacités des organisations de la société civile et du Parlement ont été renforcées dans l'optique du contrôle citoyen inhérent à la réforme du secteur de la sécurité ;
- b. l'architecture du processus de la RSS a été mise en place ;
- c. la politique nationale de la sécurité du Burkina Faso a été élaborée et adoptée ;
- d. les déclinaisons de cette politique en stratégies sectorielles n'ont pas été entamées ;
- e. la mise en œuvre de la composante 3 du Projet relative à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources a été ; abandonnée
- f. la totalité du budget alloué au projet a été consommée.

En tout état de cause, il apparaît clairement que les objectifs assignés au Projet de Réforme du Secteur de la Sécurité du Burkina Faso n'ont pas été totalement atteints. Cela dit, les échanges entre l'évaluation et les acteurs clés de ce processus révèlent que :

- i. les autorités burkinabè sont engagées à poursuivre ce processus par l'élaboration des .stratégies sectorielles. La première étape envisagée pour ce chantier porte sur l'élaboration de 7 (sept) stratégies sectorielles pour laquelle les contributions techniques et financières des PTF seront sollicitées ;***
- ii. plusieurs partenaires techniques et financiers sont disponibles à accompagner ce processus jusqu'à son terme par des dotations en ressources conséquentes (Union Européenne, USA, Japon, Pays-Bas, Nations-Unies, etc.).***

Etat d'avancement du processus de la conduite de la RSS du Burkina Faso à la clôture

Le niveau de réalisation des activités à la clôture du Projet, assorti des commentaires et observations de l'évaluation est présenté dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Niveau d'exécution des activités à la clôture du projet

| Résultat | Activités | Niveau de réalisation des activités | Observations |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultat 1: Les parties prenantes à la RSS reçoivent l'appui stratégique nécessaire afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de la RSS | 1.1 Mise en place d'une équipe appui conseil stratégique RSS | Constitution d'une équipe composée d'un Conseiller en RSS de haut niveau logé à la Présidence du Faso, et de deux Experts (respectivement spécialisés en RSS et Etat de droit dédiés à la réalisation des activités du Projet. | L'impact d'une mise en place laborieuse de l'équipe d'appui conseil stratégique s'est avéré très contraignant pour le respect des PTA et l'atteinte des objectifs dans les délais prescrits. Calendrier de mobilisation de l'équipe d'appui conseil Conseiller stratégique de haut niveau : Mai 2017 Chargé de Programme : Janvier 2018 Spécialiste Etat de droit : Janvier 2019 Le spécialiste en gestion des projets prévu dans le PRODOC n'a pas été mobilisé au cours de la mise en œuvre. |
| | 1.2 Appui conseil stratégique au Président du Faso en matière de RSS | Appui du Secrétariat de la Défense à la préparation des réunions du Conseil de Défense et de Sécurité National présidé par le Chef de l'Etat Facilitation des concertations entre les ministres du secteur sur la mise en place et l'organisation du processus d'élaboration de la politique nationale de défense et de sécurité et l'architecture nationale de sécurité Conseils pour la tenue des consultations régionales Facilitation du partage sur les retours d'expériences similaires sur le continent (Guinée, Mali, Tunisie, RCA) | Comme prévu dans le PRODOC, l'appui conseil stratégique a donné lieu à des rencontres régulières au niveau de la Présidence du Faso ainsi qu'à des concertations impliquant les ministres clés, les hauts officiers de l'Armée et de la gendarmerie et des commissions spécialisées du Parlement. Frappés du sceau de la confidentialité, les conseils prodigués au Président du Faso ont fait l'objet d'une diffusion ciblée, ce qui limite la capacité de la mission d'évaluation à se prononcer sur les résultats obtenus à cet égard |
| | 1.3 Evaluation du secteur de la sécurité au Burkina Faso | Appui à l'organisation d'un Forum national chargé de faire l'état des lieux du secteur de la sécurité pour l'initiation du processus de la RSS Appui à la réalisation, avec l'implication de la Plateforme des OSC/RGSS, d'une étude sur la prise en compte du genre dans la gouvernance sécuritaire au Burkina Faso | L'état des lieux du secteur de la sécurité qui a été réalisé à travers le Forum national a permis de disposer des données de base nécessaires à la formulation de la PNS Le Projet RSS qui a pleinement participé à la réalisation de cette activité aux côtés d'autres acteurs tel que le PARSIB ne saurait en revendiquer la paternité. Ceci dit, cette activité apparaît comme une opportunité qui aurait pu permettre au Projet RSS de compléter son cadre des résultats par des données de référence manquantes et de fixer des cibles |

| Résultat | Activités | Niveau de réalisation des activités | Observations |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | mesurables pour les indicateurs |
| | 1.4 Organisation d'un séminaire gouvernemental | L'évaluation reste en attente d'éléments probants qui permettrait de confirmer l'effectivité de la réalisation de cette activité | Activité en attente de données relatives à l'effectivité de sa mise en œuvre |
| | 1.5 Sensibilisation des agents des secteurs de la sécurité et de la population sur la RSS | <p>Appui à la facilitation de 13 consultations régionales (y compris la tenue des sessions de sensibilisation, des conférences et émissions radios au niveau local) pour le recueil des attentes et avis de la population</p> <p>Appui à la création et à l'opérationnalisation d'une commission pour l'élaboration de la politique de sécurité nationale et de la loi sur l'architecture de sécurité nationale</p> <p>Facilitation des sessions de sensibilisation et de formation des membres des commissions spécialisées de l'Assemblée Nationale sur la participation dans le processus d'élaboration de la politique nationale de sécurité (PNS)</p> <p>Appui à la mise en place d'une plateforme d'organisations de la société civile sur la réforme et gouvernance du secteur de la sécurité</p> | Prévue pour informer les parties prenantes du secteur de la sécurité sur les enjeux de la RSS et recueillir leurs besoins pour la formulation de la PNS, cette activité aura été réalisée au-delà des attentes, contribuant au passage à réduire les appréhensions et résistances des acteurs. |
| Résultat 2 : Les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné | 2.1 Coordination des Partenaires Techniques et Financiers au processus de RSS | 14 réunions d'information et d'échange avec les PTFs (1 avec l'UE, les Etats-Unis, la Suède, le Japon et le Danemark, 2 avec le PARSIB/UE et l'Allemagne, 3 avec le Canada, 2 avec les partenaires réunis) sur les enjeux de l'accompagnement de la partie nationale dans le processus RSS | L'effectivité du partage d'informations avec les PTF sur l'état des lieux de la réforme, les activités prévues, celles réalisées et l'état des prévisions apparait avérée si l'on se base sur le nombre de réunions tenues par le Projet. Ce partage d'information a été réalisé selon une formule différente de ce qui a été prévu dans le PRODOC. En effet, le Comité d'Orientation Stratégique qui devait assurer la coordination et la cohérence du processus sous l'impulsion de la Coordinatrice Résidente du SNU n'a pas été mis en place. Dès lors, on peut difficilement apprécier la substance et le niveau du leadership du SNU dans la conduite du processus de la RSS au Burkina Faso. Par ailleurs, l'évaluation note que la cartographie des interventions dans les secteurs de la défense et de la sécurité prévu comme l'un des extraits du projet n'a pas été produite |
| Résultat 3 : Des ressources adéquates sont | 3.1 Finalisation d'une stratégie de mobilisation de ressources pour la RSS | Activité non réalisée du fait de la suppression de la composante 3 du Projet | Considérée comme subordonnée à la finalisation de la politique nationale de sécurité et à l'élaboration d'une stratégie RSS, la stratégie de mobilisation de |

| Résultat | Activités | Niveau de réalisation des activités | Observations |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS | | | ressources n'a pas été élaborée dans le cadre du projet. |
| | 3.2 Organisation d'une conférence des donateurs | Activité non réalisée du fait de la suppression de la composante 3 du Projet | Cette activité, devant donner lieu en amont à la prise en charge de missions de consultation avec les partenaires bi et multilatéraux intéressés, n'a pas été réalisée dans le cadre du projet. |

51. S'il fallait se baser sur une approche quantitative pour évaluer l'efficacité du Projet RSS à partir d'une comparaison entre les activités prévues et celles qui ont été réalisées, on aboutirait à un taux d'exécution d'environ 60% correspondant à 5 activités du Projet sur 8 qui ont été, soit partiellement, soit totalement réalisées. Cette méthode d'appréciation des résultats est apparue peu propice pour le cas d'espèces, compte tenu de la formulation NON SMART de l'objectif et du résultat escompté du Projet qui les rend quantitativement moins mesurables. Au-delà de cette limite, il convient de rappeler que l'examen critique du cadre des résultats du Projet a démontré plusieurs incohérences entre certaines activités et leurs indicateurs, ainsi qu'une faible articulation des activités et de leurs indicateurs respectifs avec les résultats à l'atteinte desquels ils devraient contribuer ou servir de mesure. Dans ces conditions, il est apparu opportun que l'appréciation de l'efficacité de la RSS du Burkina Faso soit davantage orientée vers une analyse qualitative qui s'appuie sur la nature et la qualité des résultats obtenus. Celle-ci a été construite autour des observations de l'équipe d'évaluation et des témoignages recueillis auprès des parties prenantes qui sont confortées par quelques données probantes sur le niveau de progression des indicateurs et leur contribution à l'achèvement des produits tel qu'il est présenté dans le tableau 5 ci-après

Tableau 5 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des impacts/effets du projet à la clôture

| Domaines de performance | Indicateurs | Situation de référence | Cibles prévues à la clôture du Projet | Etat d'avancement de l'activité à la clôture du projet | Observation sur la progression de l'indicateur à la clôture du projet | Niveau d'achèvement du résultat à la clôture du projet |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIFS | | | | | | |
| Objectif 1 : Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont respectueuses des principes de gouvernance démocratiques en vue de fournir des services de qualité à la population | Indicateur de résultat 1a : Une vision holistique et partagée de la réforme du secteur de la sécurité est développée, discutée avec les OSC et le Parlement et adoptée par le Gouvernement | Un draft de stratégie nationale pour la conduite de la RSS est disponible | Existence d'une stratégie nationale pour la conduite de la réforme, d'une politique nationale de la défense et de la sécurité et de politiques sectorielles adaptées | Construction d'un consensus national pour réaliser la réforme du secteur de défense et de la sécurité : mécanisme inclusif mis en place en vue de l'élaboration de la PNS et de la loi sur l'architecture nationale en voie de finalisation Capacités de la CODES du Parlement renforcée en matière de contrôle des ressources allouées au secteur de la sécurité : participation renforcée du Parlement à la formulation de la PNS | Existence d'une politique nationale de sécurité élaborée et votée à l'issue d'un processus participatif et inclusif, mais stratégie nationale restant à élaborer | Changement difficile à mesurer en l'absence d'une étude de base et d'un sondage réalisé en fin de projet pour évaluer le niveau d'amélioration de la gouvernance du secteur sécuritaire été les changements observés dans le comportement des FDS vis à vis de la population, ainsi que la qualité de services qui leur est fournie |
| | Indicateur de résultat 1b : La RSS est mise en œuvre dans une démarche nationale cohérente, concertée et coordonnée | Absence d'un mécanisme de coordination national de la RSS | Existence du mécanisme de coordination de la RSS | Mécanismes institutionnels activés / mis en place pour l'élaboration de la PNS, des stratégies sectorielles et de l'architecture de sécurité : Comité de Suivi des recommandations du Forum au sein de l'Assemblée Nationale, Centre d'Etudes Stratégiques, Conseil supérieur de la défense nationale, Commission pour l'élaboration de la politique de sécurité nationale et de la loi sur l'architecture de sécurité nationale | Contribution du projet à asseoir le processus de réforme sur des dispositifs institutionnels légitimes et pérennes | |
| | | Absence d'un dialogue avec la population, les acteurs et les parties prenantes de la RSS | La population est consultée sur ses besoins sécuritaires et les objectifs de la réforme | Consultations régionales organisées en vue du recueil des attentes et avis de la population | Prise en compte des attentes et avis des populations dans le processus d'élaboration de la PNS | |
| | Indicateur de résultat 1c : Niveau d'amélioration du comportement et de la | Attentes importantes de la population par rapport à | Une amélioration du comportement des FDS vis à vis des institutions | Indicateur non soutenu par des activités spécifiques dans le cadre de résultats | Absence d'étude/sondage susceptible d'aider à la mesure du niveau de | |

| Domaines de performance | Indicateurs | Situation de référence | Cibles prévues à la clôture du Projet | Etat d'avancement de l'activité à la clôture du projet | Observation sur la progression de l'indicateur à la clôture du projet | Niveau d'achèvement du résultat à la clôture du projet |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | qualité des services sécuritaires rendus à la population | l'amélioration de la sécurité | démocratiques et de la population | | progression de cet indicateur et à l'emprise | |
| RESULTATS | | | | | | |
| Résultat 1 : Les parties prenantes a la RSS reçoivent l'appui stratégique nécessaire afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de la RSS | Indicateur 1.1 : Disponibilité d'une équipe en Appui Conseil Stratégique RSS auprès du Président | Il n'existe pas d'équipes d'experts sur la conduite d'un processus de RSS | Une équipe de 3 experts permanents et des conseils ponctuels est recrutée et opérationnelle d'ici Janvier 2017 | Une équipe de 3 experts en fonction : un Haut Conseiller logé à la Présidence de la République, intervenant sous la supervision conjointe du SRSG et du RC, et deux spécialistes (RSS et Etat de droit) dédiés à la réalisation des activités du Projet | Equipe d'experts mobilisés pour la mission, malgré des retards dans leur mise à disposition : le Conseiller Principal Etat de droit n'a été opérationnel qu'à partir du 02 janvier 2019 | Expérimentation réussie de structuration de la participation des administrations sectorielles, du Parlement, de la société civile et de la population à l'élaboration de la politique nationale de sécurité, bénéficiant de gages sérieux de pérennité à travers l'existence d'une Commission dédiée et le renforcement des capacités du Parlement susceptible de faciliter la réalisation des étapes suivantes d'élaboration de la stratégie nationale de la RSS et de définition d'un dispositif stratégique de mobilisation des ressources |
| | Indicateur 1.2 : Disponibilité d'un diagnostic des forces et des faiblesses du secteur de la sécurité | Absence de données de base sur la situation des secteurs de la sécurité | Un diagnostic établissant la situation actuelle dans les différents secteurs (défense, sécurité, justice, douanes, environnement) est disponible | Forum National organisé et rapport produit Tenue de 7 réunions du comité de compilation des recommandations | Données de base sur la prise en compte du genre dans la gouvernance sécuritaire disponibles pour l'élaboration de la PNS, mais absence d'un document d'état des lieux et de diagnostic des secteurs défense, sécurité, justice, douanes et environnement | |
| | Indicateur 1.3 : Nombre de rencontres avec les acteurs de niveau stratégique et techniques pour créer un cadre de formulation de la vision de la réforme de même que les outils | 0 | Au moins 3 rencontres du Comité d'Orient Stratégique Au moins 100 rencontres du comité technique de suivi de la RSS (à raison d'une par semaine) | 10 réunions tenues avec les Ministres du secteur de la Sécurité Création et opérationnalisation de la commission d'élaboration de la PNS appuyée par le Projet (plus de 100 réunions tenues par la commission) | Concertations suscitées au sein des administrations sectorielles et du Parlement en vue d'une formulation d'une vision commune de la réforme : convergence de vues sur le processus d'élaboration de la PNS et l'architecture nationale de sécurité | |
| | Indicateur 1.4 : Nombre de parties prenantes consultées et d'acteurs de la | Absence d'une compréhension commune par les | Les institutions républicaines et la société civile ont une compréhension | Création et opérationnalisation de la Plateforme d'OSC sur la réforme et gouvernance du secteur de la | Première participation documentée de la société civile à un processus de | |

| Domaines de performance | Indicateurs | Situation de référence | Cibles prévues à la clôture du Projet | Etat d'avancement de l'activité à la clôture du projet | Observation sur la progression de l'indicateur à la clôture du projet | Niveau d'achèvement du résultat à la clôture du projet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| | société civile impliqués dans le processus de la réforme | parties prenantes et la société civile autour des enjeux et objectifs de la réforme | commune des objectifs et enjeux de la réforme | sécurité appuyées par le projet | formulation de la politique nationale de sécurité mais positionnement de la plateforme des OSC sur la RGSS dans le dispositif de réforme restant à clarifier | |
| Résultat 2 : Les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné (Une approche cohérente du soutien des NU et PTF au Gouvernement dans la RSS est assurée) | Indicateur 2.1 : Nombre de réunions tenues par l'équipe d'appui conseil stratégique avec les PTF impliqués dans le secteur de la RSS | Absence d'une structure de coordination des PTF impliqués dans la RSS | Un mécanisme de coordination avec les PTF est opérationnel Au moins 12 réunions de coordination des PTF sont tenues et documentées Une cartographie des interventions dans les secteurs de la défense et de la sécurité est disponible | Cadre transparent de coordination de l'appui de la communauté internationale au processus de RSS prévu mais pas créé 14 réunions d'information et d'échange organisées avec divers PTF Absence d'une cartographie des interventions des PTF dans les secteurs de la défense et de la sécurité | Mécanisme de coordination des PTF non impulsé par le projet | |
| Résultat 3 : Des ressources adéquates sont mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS (Des ressources adéquates sont mobilisées dans le domaine de la RSS) | Indicateur 3.1 : Existence d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources pour la RSS | Non-existence d'une stratégie de mobilisation de ressources | Une stratégie de mobilisation de ressources est disponible | Aucune stratégie de mobilisation de ressources pour la RSS disponible. Acteurs nationaux sensibilisés sur l'approche de mobilisation des ressources externes en lien avec l'existence préalable d'un cadre stratégique et de planification national (politiques et stratégies). | Stratégie de mobilisation des ressources non élaborée dans la mesure où elle repose sur la politique nationale de sécurité (en cours de finalisation à la clôture du projet) et la stratégie de mise en œuvre de cette politique (restant encore à élaborer). | |

En résumé, le projet RSS aura accompagné l'expérimentation d'un processus nouveau d'élaboration participative d'une politique nationale de sécurité. Toutefois, en raison des nombreux glissements constatés dans l'exécution de ses activités phares, il n'aura pas eu le temps nécessaire pour appuyer la définition d'une stratégie de mobilisation des ressources pour la RSS, ni même de décliner la politique nationale de sécurité élaborée en stratégies sectorielles.

En définitive, le résultat clé du Projet tient sur un acquis majeur, à savoir la contribution du Projet à la construction d'un consensus national pour réaliser la réforme du secteur de défense et de la sécurité.

52. En effet, au-delà des extrants obtenus au fil de l'implémentation du Projet (état des lieux du secteur à travers l'organisation d'un Forum national de la sécurité, renforcement des capacités des parlementaires, élaboration et adoption d'une Politique Nationale de la Sécurité, etc.), l'appui conseil stratégique apporté aux autorités publiques du Burkina Faso a contribué à la structuration d'une démarche cohérente et coordonnée du processus de RSS et à la construction d'une vision nationale en la matière qui ont été développées, discutées et adoptées par toutes les parties prenantes intéressées, participant ainsi à la mise en place d'un processus inclusif et participatif pour se doter d'une politique nationale de défense et de sécurité. Cette approche participative et inclusive apparaît comme le ferment d'une dynamique qui contribue à asseoir progressivement l'acceptation du principe de subordination des militaires aux autorités civiles légalement établies. En contribuant à la mise en place et/ou à l'activation des mécanismes institutionnels pour l'élaboration de la Politique nationale de sécurité, des stratégies sectorielles et de l'architecture de sécurité, notamment le Comité de Suivi des recommandations du Forum au sein de l'Assemblée Nationale, le Centre d'Etudes Stratégiques, le Conseil supérieur de la défense nationale, la commission pour l'élaboration de la politique de sécurité nationale et de la loi sur l'architecture de sécurité nationale, le Projet a permis à la RSS de s'appuyer sur des dispositifs institutionnels légitimes et pérennes, toutes choses que l'évaluation considère comme des résultats transformationnels qui mériteraient d'être capitalisées et consolidées dans le cadre du COSED.
53. Au-delà de la rationalisation de la participation de la société civile au processus de réforme enclenché, la structuration de la Plateforme OSC/RGSS a été à l'initiative du développement d'une pépinière d'expertises de la société civile aptes à intervenir dans la thématique réforme du secteur de la sécurité. Jouissant d'un savoir-faire éprouvé dans le cadre de sa participation au processus de la RSS, la société civile burkinabè peut désormais se déployer avec efficacité et autorité autour des questions de gouvernance du secteur de la sécurité, auparavant considérées par les FDS comme des domaines réservés. L'implication de la société civile dans ce processus a globalement consisté en sa contribution à la réalisation de l'étude genre et des rencontres de consultation régionales. Envisagé comme un facteur d'atténuation de la méfiance pouvoirs publics-OSC susceptible par ailleurs du susciter l'intérêt des partenaires techniques et financiers, cette ouverture du processus aux acteurs de la société civile à travers des occasions de dialogue et de partage d'expériences qu'il a permis de développer marque une avancée réelle dans la gouvernance du secteur de la sécurité qui était jusque-là considérée comme un domaine réservé aux seuls responsables des FDS et demeurait totalement fermé aux débats publics.

54. La participation coordonnée de la société civile a été rendue possible grâce à un appui du Projet à la structuration d'une plateforme de la société civile spécifiquement mobilisée autour de la RSS. Entamée par des contacts avec les organisations de la société civile à partir de janvier 2018, ladite structuration a pris corps en septembre 2018 à l'issue d'un atelier dédié qui a été placé sous l'impulsion technique d'une expertise régionale venue de Guinée, et s'est traduit par la mise en place d'un Comité ad hoc chargé de développer un mandat et une feuille de route pour la plateforme. Près de deux ans après sa mise en place, cette plateforme présente des signes de fragilité qui interpellent les partenaires à maintenir leur soutien à son égard dans l'optique de la rendre rapidement apte à porter efficacement la voix de la société civile en tant que partie prenante du processus d'amélioration de la gouvernance sécuritaire au Burkina Faso. A titre d'illustration, la Plateforme OSC/RGSS ne dispose pas encore des ressources nécessaires pour mettre en œuvre son plan d'action. Si son statut de mécanisme informel sans personnalité juridique lui confère une certaine flexibilité propice à une large ouverture à diverses catégories d'organisations de la société civile, il apparaît à l'usage peu favorable à la mobilisation de ressources auprès des partenaires, ce qui le soumet à la difficulté de garantir un engagement de ses membres sur le long terme. L'implication efficace de la société civile dans le dispositif de réforme en cours est également tributaire de son association toutes les étapes du processus, de la prise de décision à l'opérationnalisation des mesures adoptées et au suivi-évaluation de la politique. Le positionnement de la société civile reste donc à clarifier dans la répartition des rôles et responsabilités dévolus à chaque groupe d'acteurs.

Le projet s'est achevé sans avoir accompagné une dynamique (i) d'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources pour la RSS, et (ii) de coordination des partenaires techniques et financiers pour le soutien à la RSS.

55. Les rapports d'exécution du projet renseignent sur l'organisation de quatorze (14) réunions avec les partenaires techniques et financiers, notamment le PARSIB/UE-2 et les représentations diplomatiques de l'Allemagne, du Canada, de l'Union européenne, de la Suède, des Etats-Unis, du Japon et du Danemark. De l'avis de l'équipe du projet, lesdites réunions, dont le but était d'échanger sur les enjeux d'une coordination des appuis des PTF et d'initier des orientations consensuelles pour la formulation d'un accompagnement plus rationnel des institutions dans le processus RSS, ont amené les partenaires à évoluer dans leur langage et à s'intéresser à la dimension stratégique de la RSS et à la vision exprimée par les acteurs nationaux pour planifier leur accompagnement et éviter les redondances. Des efforts résiduels restent cependant à fournir pour arriver à une coordination des acteurs et à une division du travail entre les PTF. En effet, il reste encore à renforcer la concertation avec les partenaires au développement. En effet, les rencontres avec les PTF réunissaient une portion peu représentative de l'ensemble des programmes, organismes de coopération et représentations diplomatiques présents dans le pays, et plusieurs PTF rencontrés par la mission d'évaluation ont déclaré avoir réduit leur implication dans le processus à la participation à une ou deux rencontres n'ayant pas abouti à un niveau d'interaction suffisant pour déboucher sur un changement d'orientation dans leurs domaines d'intervention prioritaires. L'entreprise était d'autant plus vouée à connaître un succès mitigé que le niveau de contribution du Système des Nations-Unies au financement de la RSS au Burkina Faso apparaît relativement modeste au regard des apports d'autres partenaires au développement du Burkina Faso tels que l'Union Européenne, les Etats-Unis d'Amérique, le Danemark, la Suède, etc.). Au-delà de cette limite, l'évaluation n'a pas eu connaissance de l'existence d'un mandat formel et explicite des autorités burkinabè en faveur des Nations-Unies en vue d'assurer la coordination des interventions des PTF en appui à la RSS.

56. Sur la validation des hypothèses qui sous-tendent la théorie de changement, l'évaluation considère toute analyse à cet égard comme non essentielle compte tenu des nombreux ajustements qui ont limité la portée des objectifs visés et du résultat escompté de la mise en œuvre du Projet.

Tableau 6 : Synthèse des contraintes et difficultés ayant impacté la mise en œuvre du Projet

| Difficultés rencontrées | Incidence sur la réalisation des activités | Solutions adoptées / Bonnes pratiques | Leçons apprises |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIFFICULTES D'ORDRE STRATEGIQUE | | | |
| Contexte politique très mouvementé, caractérisé par un dialogue politique imprévisible avec l'opposition, l'imminence des échéances électorales, la persistance des grèves dans l'administration publique, la révision de la constitution, processus de réconciliation, le procès du coup d'état manqué de 2015, etc. | Ralentissement du rythme de prise de décision des autorités sur l'élaboration de la politique nationale de sécurité et de défense | <ul style="list-style-type: none"> • Priorité accordée à l'approche participative et inclusive afin d'obtenir un consensus national pour l'élaboration et l'adoption de la Politique nationale de sécurité • Organisation d'un état des lieux et diagnostic du secteur de la sécurité à travers un Forum National sur la sécurité | La flexibilité des autorités Burkinabè dans la conduite du processus de la Réforme est un facteur d'atténuation de la méfiance et d'adhésion de toutes les parties prenantes à ce processus |
| Conception du processus de la Réforme du secteur de la sécurité caractérisée par une approche Top-Down | <p>Faible partage de vision sur la réforme du secteur de la sécurité</p> <p>Fortes résistances des Forces de Défense et de Sécurité à adhérer à une réforme perçue comme une menace pour leurs intérêts et un risque de perte de pouvoir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de 13 campagnes régionales de sensibilités sur les enjeux et les bénéfices de la RSS en vue d'un retour à la paix et à la cohésion sociale au Burkina Faso | <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience de la conduite de la RSS au Burkina Faso a démontré les limites des méthodes et approches standards de conduite de la Réforme du Secteur de la Sécurité applicable à tous les pays • Chaque pays en crise correspond à une situation unique qui comporte des défis et enjeux spécifiques dont il faut tenir compte dans la structure de la réponse proposée par les Nations-Unies |
| Incompatibilité entre l'Objectif de développement du Projet, le Résultat escompté, sa durée initiale et son financement initial | <p>Objectif visé et Résultat escompté peu réalistes</p> <p>Ressources mobilisées insuffisantes</p> <p>Efficacité et efficacité de la mise en œuvre amoindries</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Extension de la durée du projet à deux reprises (durée prorogée de 12 à 32 mois) • Augmentation de 100% du budget initial • Composante 3 du Projet abandonnée | <ul style="list-style-type: none"> • Les exigences liées au caractère catalytique des financements du PBF apparaissent incompatibles avec la perspective d'atteinte des résultats transformationnels dans les délais impartis. • La cohérence entre l'envergure des changements recherchés et les critères de financement du PBF est une nécessité à prendre en compte de manière systématique |
| DIFFICULTES D'ORDRE OPERATIONNEL | | | |
| Longs délais de recrutement du personnel du Projet | Retards dans l'exécution des activités clés du Projet | <ul style="list-style-type: none"> • Le recours à des expertises de courte durée est une bonne pratique qui a permis au projet d'atténuer les difficultés liées à la rareté de ressources | |
| Instabilité des équipes | Réajustements réguliers de l'ancrage institutionnel | Pilotage du Projet au niveau de la Présidence du | L'expérience du Burkina Faso démontre l'importance de la prise en compte des enjeux politiques dans des processus |

| Difficultés rencontrées | Incidence sur la réalisation des activités | Solutions adoptées / Bonnes pratiques | Leçons apprises |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| gouvernementales | du Projet Retards importants dans l'exécution des activités clés du Projet | Faso | de conduite de la réforme du secteur de la sécurité |
| Mécanismes de coordination peu intégrés et lignes de communication parallèles et un accès limité aux informations stratégiques | Faible redevabilité du conseiller stratégique à l'égard de certaines instances de décision mises en place dans le projet Faible fluidité de l'information stratégique à travers les organes de coordination et de gestion du projet | Appui à la systématisation et la préparation des réunions du Conseil de Défense et de Sécurité National | L'expérience du Projet RSS du Burkina Faso a démontré la nécessité de la mise d'un Organe d'orientation stratégique et de pilotage pour ce type d'initiative |

La combinaison des principaux facteurs qui structurent l'analyse de l'efficacité du Projet permet de qualifier ce critère de Modérément Satisfaisante. En effet, si l'appui conseil stratégique apporté aux autorités du Burkina Faso aura conduit à la réactivation des réunions du Conseil de Sécurité à la Présidence de la République et à l'élaboration dans une approche inclusive de la Politique nationale de sécurité et de l'architecture nationale de sécurité, les nombreux retards encourus dans l'exécution des activités auront rendu impossible la réalisation de la Composante mobilisation des ressources, ainsi que la déclinaison de la Politique nationale de sécurité en stratégies sectorielles nécessaires pour son opérationnalisation. Même s'il a abouti à la construction d'une vision partagée de la RSS, le processus mis en place n'a pas permis de relever le défi de la coordination des actions des PTF impliqués dans la RSS au Burkina Faso, ni celui de la construction d'une dynamique de mobilisation des ressources pour la RSS. Le taux d'exécution financière, établi à 94,5% à la clôture, cache une lente capacité d'absorption des ressources qui était de l'ordre de 29% à l'issue de la première année, justifiant de facto un allongement de la durée de mise en œuvre du Projet. Au regard de tous ces éléments, l'évaluation considère l'efficacité du Projet comme Modérément Satisfaisante et lui attribue un score de 4/6.

3.4. Efficience du Projet : Modérément insatisfaisante

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Dans cette optique l'efficience du processus de la conduite RSS au Burkina Faso a été analysée sous le prisme : (i) du respect du calendrier de mise en œuvre du Projet ; (ii) de la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii) de l'efficience du mécanisme de pilotage et de gestion du Projet ; (iv) de l'efficience de l'utilisation des ressources ; (v) et de la qualité du suivi-évaluation.

Respect du calendrier : deux extensions de la durée du projet assortie du doublement de son budget qui tranche avec la révision à la baisse de ses objectifs et du résultat escompté

57. La durée de mise en œuvre du processus de la conduite de la RSS au Burkina Faso a été portée de douze (12) à trente-deux (32) mois suite à deux extensions qui se sont soldées par une augmentation de 100% de son budget initial, sans que cela puisse s'accompagner d'une réévaluation conséquente des résultats escomptés de sa mise en œuvre. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficience du projet s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par ces extensions de durée. A cet égard, l'évaluation souligne que tout dérapage de l'échéancier de mise en œuvre d'une activité d'un projet se conjugue avec un alourdissement des charges opérationnelles y afférentes, ce qui aboutit inévitablement au renchérissement des coûts de livraison du produit concerné, et partant du projet tout entier. Pour le cas spécifique de la RSS, le report de sa date de clôture de 20 (vingt) mois devrait être appréhendé en tenant compte des coûts additionnels encourus pendant cette période supplémentaire. En d'autres termes, il s'agit d'admettre que les performances réalisées par le Projet ont été d'un niveau tel qu'il n'a pas été possible d'atteindre les objectifs poursuivis dans les délais impartis, ce qui a forcément réduit la possibilité de réaliser des économies qui étaient accessibles si l'échéancier initial avait été respecté. Même si on peut invoquer les aléas inhérents à tout processus innovant et sensible comme celui de la RSS, on est obligé de reconnaître que son efficience a été d'autant plus amoindrie que la mise en œuvre d'une de ses composantes aura été totalement abandonnée, se traduisant ainsi par une révision à la baisse de la portée des objectifs visés et des résultats escomptés, en dépit du doublement du budget alloué par le PBF.

Disponibilité des ressources requises pour la production des résultats : un effet positif lié au respect des modalités de décaissement des fonds qui est contrebalancé par les longs délais de mobilisation des ressources humaines

58. Le PRODOC du Projet RSS et ses modifications successives ont défini les modalités de mise à disposition des ressources requises par l'Agence récipiendaire des Nations-Unies pour la conduite du processus de la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso. En l'absence d'informations contraires, l'évaluation considère que cela été fait dans le respect des principes et directives prévus à cet égard, ce qui a permis au projet : (i) de se structurer de manière optimale ; (ii) d'acquérir les équipements, matériels et services requis en qualité et en quantités suffisantes pour son fonctionnement ; (iii) et d'assurer la conduite et le contrôle-qualité de la mise en œuvre du Projet.

59. Par contre, la mobilisation des ressources humaines est apparue beaucoup plus laborieuse dans la mesure où le recrutement des experts s'est étiré de mai 2017 à janvier 2019, ce qui, dans une certaine mesure, peut justifier plusieurs rééchelonnements de calendriers d'exécution de diverses activités. Sur ce point précis, l'évaluation note qu'entre le mois de mai 2017 et de janvier 2018, le Projet a fonctionné avec une seule ressource, en l'occurrence, le Conseiller RSS de haut niveau. Le Chargé de Programme et le reste du personnel ont été recrutés en janvier 2018, à l'exception du Spécialiste en Etat de droit qui a rejoint l'équipe du Projet en janvier 2019.

Efficiences du mécanisme de pilotage et de gestion du Projet : des mécanismes de coordination du projet peu intégrés, caractérisés par des lignes de communication parallèles et un accès limité aux informations stratégiques

60. Les préconisations du PRODOC prévoyaient que : (i) la supervision opérationnelle du Projet serait assurée par le Management du Bureau Pays du PNUD, (ii) les orientations stratégiques pour sa mise en œuvre relèveraient de la responsabilité du Coordonnateur Résident, (iii) la gestion opérationnelle du Projet du ressort de la responsabilité de la Chargée de Programme serait assurée en collaboration avec le Conseiller Gouvernance du PNUD, et (iv) le Conseiller stratégique de haut niveau serait supervisé conjointement par la Coordinatrice Résidente et le SRSG de l'Afrique de l'Ouest.

Nulle part, il n'a été prévu que ces différentes composantes des mécanismes de gestion et de coordination du Projet entretiendraient une concertation soutenue sur les avancées du processus de la RSS ou sur les défis à relever à cet égard. Le Conseil d'Orientation Stratégique qui devait servir de cadre de dialogue et d'organe de pilotage de ce processus n'a pas été opérationnalisé. Dans un tel contexte, l'éclatement de la gestion du Projet entre plusieurs instances décisionnelles sans aucune clarification des lignes de communications et des modalités de fonctionnement desdites instances est apparu comme l'un des défis les plus importants que l'équipe du Projet a eu à gérer. Cette difficulté a été exacerbée par une conjonction de facteurs liée d'une part, à la priorité accordée à la dimension politique et stratégique qui a nourri une tendance de l'appui conseil stratégique à se sentir beaucoup plus redevable vis-à-vis de la Présidence de la République et de la Primature que du PNUD, et d'autre part, au « De linking » opéré au sein du PNUD qui s'est soldé par une séparation des mandats de Coordonnateur Résident du SNU de celui de Représentant Résident du PNUD. En tout état de cause, l'évaluation se croit en mesure d'affirmer que la structure de gouvernance et de gestion mise en place pour le projet a été peu favorable à une meilleure circulation de l'information entre les parties prenantes intéressées, tant à l'intérieur du SNU qu'auprès de l'ensemble des partenaires d'exécution du Projet. La multiplicité des centres de décision fut en effet peu favorable à la clarification des orientations stratégiques à suivre. A tout cela sont venues s'ajouter les contraintes inhérentes aux renouvellements des équipes gouvernementales qui ont nécessité un réajustement de l'ancrage institutionnel du Projet et sans doute occasionné des lenteurs dans la formalisation de l'ancrage du Projet au niveau de la Primature.

61. Considérée dans le PRODOC comme une instance de partage d'informations sur l'état de la réforme, une réunion de coordination des PTF de la RSS a été prévue pour se tenir régulièrement, au Bureau du Coordonnateur Résident du SNU et sous sa présidence, selon une périodicité à adopter en fonction des besoins. L'absence de concertation entre les Nations-Unies et les autres intervenants de la RSS n'a pas permis à cette initiative de prospérer dans la forme envisagée, nonobstant la sollicitation par le Président de la République de l'appui des Nations-Unies pour la conduite d'un processus de la RSS au Burkina Faso. Ainsi, les réunions des PTF, envisagées comme des occasions de partage d'information, de planification et de suivi, n'auront donc pas suscité le niveau d'adhésion escompté, compte tenu de (i) l'absence d'un mandat officiel du Gouvernement confiant la coordination des appuis des PTF à la RSS aux Nations-Unies, (ii) la concomitance de l'existence de plusieurs initiatives d'appui au secteur de la sécurité au Sahel (G5 Sahel; Barkhane, Initiative Partenariat pour la Sécurité et la Stabilité du Sahel, etc.), et (iii) la difficulté à asseoir un nouveau mécanisme de coordination des PTF à côté de la Troïka déjà existante.

Effizienz de l'utilisation des ressources

62. La situation financière du Projet RSS établie sur la base du rapport financier en date du 14 décembre 2019 présente un cumul de dépenses d'un montant de 852 292 \$US sur un budget de 911 652 \$US, ce qui correspondrait à un taux d'absorption de ressources de 95%. Au-delà de la capacité d'absorption des ressources par le Projet, l'effizienz de l'utilisation des ressources est également déterminée par le coût de livraison des produits qui est établi à partir du ratio entre les ressources injectées dans le financement direct des opérations et les charges de fonctionnement. Pour la mission d'évaluation, la finalisation de l'ensemble des analyses relatives à l'effizienz de l'utilisation des ressources est assujettie à la disponibilité des données complètes qui présentent le portrait financier complet du Projet. Ce portrait doit être adossé sur le montant total du budget (2 000 000 \$US), ainsi que sur toutes les utilisations qui en ont été faites, regroupées par catégories de dépenses.

Suivi-évaluation

63. Tel que cela a été prévu dans le PRODOC, le suivi-évaluation du Projet devait s'aligner aux dispositions du Plan de Suivi-Evaluation que le Conseiller Stratégique et la Chargée de Programme devaient élaborer dès leur entrée en fonction, avec l'appui du Spécialiste en Suivi-Evaluation du Bureau Pays du PNUD. A cet égard, l'évaluation formule un doute raisonnable sur l'existence d'un tel plan auquel elle n'a pas eu accès. L'élaboration de ce Plan aurait probablement débouché sur une amélioration de la qualité du cadre des résultats du projet à travers une révision/validation des indicateurs. Qu'à cela ne tienne, la mission peut confirmer que les rapports périodiques prévues dans le PRODOC ont été produits conformément aux dispositions prévues à cet effet (consolidation des mises à jour hebdomadaires sur les avancées du projet ; mises à jour mensuelles destinées à la Coordonnatrice Résidente du SNU, à UNOWAS, DPA et PBSO). Ce qu'elle n'est pas en mesure de confirmer, c'est l'effectivité des deux visites que UNOWAS, DPA et PBSO devaient effectuer auprès de l'équipe du Projet au cours la mise en œuvre de celui-ci. Les principales limites inhérentes au suivi-évaluation du Projet RSS relèvent de ce qui apparaît comme une faible implication des parties prenantes à l'orientation et la supervision du Projet. A titre d'illustration de ce point de vue, l'évaluation note que les PTA du Projet étaient élaborés par l'équipe d'appui conseil stratégique et signés à la Présidence de la République sans concertation préalable avec les partenaires d'exécution. Par ailleurs les échanges entre la mission et UNOWAS Dakar, d'une part, et avec la Coordonnatrice Résidente du SNU, d'autre part, ont révélé que les interactions entre l'équipe de Projet et ces différentes instances souffraient d'une certaine distance qui pourrait résulter du faible niveau d'intégration des centres de décision mis en place pour la

A l'évidence, l'ensemble des facteurs visités dans le cadre de l'analyse de l'effizienz du Projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur de la Sécurité au Burkina illustre un niveau de performance inversement proportionnel aux ressources mobilisés par rapport aux résultats obtenus. Pour la plupart, ces insuffisances apparaissent comme la conséquence des limites relatives à la conception du Projet. Elles auraient cependant pu être corrigées au fur et à mesure si le Projet avait été exécuté dans un environnement moins instable et si le cadre institutionnel préconisé avait été opérationnalisé ; ce qui aurait permis de prendre les mesures nécessaires en temps opportun. Faute de cela, l'effizienz du projet s'est trouvée amoindrie du fait de son étirement dans la durée et des difficultés opérationnelles qui ont conduit à la suppression d'une de ses composantes en dépit de l'augmentation à 100% de son budget initial. Pour toutes ces raisons, l'effizienz du projet apparaît comme modérément insatisfaisante, ce qui correspond à un score de 3/6.

3.5 Impact du Projet : Globalement Satisfaisant

64. Mesurer l'impact du Projet RSS Burkina Faso consiste à apprécier les effets positifs ou négatifs, prévus ou imprévus de son action sur son environnement. Inscrite dans une approche d'analyse prospective, la démarche empruntée par l'évaluation a visé à confirmer la pertinence ex-ante de la théorie de changement préconisée (alignement de son énoncé avec les changements anticipés pour l'action) et ex-post (confrontation des résultats obtenus avec les préconisations définies par la théorie de changement). L'exégèse réalisée à cet effet a permis de regrouper les stipulations de la théorie de changement en trois catégories, en fonction des hypothèses qui relèvent entre autres :

- i. **des changements anticipés au terme de l'action à mettre en œuvre** : bonne gouvernance et efficacité du secteur, redevabilité vis-à-vis des institutions et des populations
- ii. **des conditions préalables à réunir pour obtenir les changements escomptés** : renforcement des capacités des autorités et acteurs sectoriels
- iii. **de la responsabilité des acteurs pour produire les changements souhaités** : conduite du processus RSS, approche intégrée, participation, inclusion.

Le point de vue de la mission d'évaluation sur l'impact du Projet a de ce fait été construit sur la base de la capacité du Projet à apporter une contribution notable à la vérification des hypothèses de sa théorie de changement.

65. **Concernant les changements anticipés au terme de l'action**, l'évaluation anticipe une contribution du Projet à un changement transformationnel important qui porte sur le consensus des parties prenantes à s'impliquer dans le processus de la réforme. Un tel changement contraste avec les résistances issues des différentes incompréhensions qui ont émaillé la mise en route du Projet. En l'absence d'enquêtes de perceptions sur l'évolution de la gouvernance sécuritaire et le retour de la confiance des populations à l'égard des forces de défense et de sécurité, ce changement paraît cependant difficile à mesurer, même s'il est perceptible à travers l'implication soutenue de toutes les composantes de la société burkinabè à l'élaboration de la politique nationale de sécurité. A cet égard, l'évaluation considère le consensus national qui s'est construit autour de la réalisation de la réforme du secteur de la défense et de la sécurité comme le changement politique majeur issu de la mise en œuvre de la RSS et autour duquel la consolidation de la paix et la cohésion sociale vont se construire dans la durée.

66. Dans le même ordre d'idées, la RSS apparaît comme la rampe de lancement pour l'instauration d'un système de redevabilité des acteurs des secteurs de la sécurité et de la défense vis-à-vis des populations burkinabè. En effet, le processus de construction d'une vision partagée de la réforme ayant abouti à l'élaboration de la Politique nationale de sécurité qui sera suivie par des déclinaisons sectorielles augure d'une ère nouvelle d'acceptation progressive du principe de subordination des militaires aux autorités civiles légalement établies. Intervenant dans un contexte de dégradation de la situation sécuritaire, cette convergence des points de vue sur la dynamique de réforme a enclenché une dynamique d'inclusion qui alimentera une mise en synergie des actions d'amélioration de la gouvernance sécuritaire qui seront portées par les autorités, les FDS, la société civile et les populations burkinabè en guise de réponse stratégique, cohérente et coordonnée face à la menace djihadiste et aux attaques terroristes récurrentes.

67. **Concernant les conditions préalables pour obtenir les changements escomptés**, l'appui conseil du Projet s'est déployé auprès du Chef de l'Etat, des acteurs clés de l'Exécutif, du Législatif, du Judiciaire ainsi que de la Société civile. Cela a permis d'asseoir un dialogue constructif, participatif et inclusif entre d'une part les forces de défense et de sécurité, et d'autre part les acteurs clés de la Gouvernance, ainsi que l'acceptation du principe de subordination des militaires aux autorités civiles légalement établies. Il s'agit là d'un changement décisif qui n'était pas acquis d'avance dans un pays qui a longtemps été dirigé par des militaires.

68. **Au niveau de la Présidence du Faso**, les appuis du Projet ont contribué à l'activation du Conseil Supérieur de la Défense Nationale. Depuis lors, ce Conseil tient ses réunions sur une base régulière et sous l'autorité directe du Chef de l'Etat assorties d'instructions qu'il adresse aux forces de défense et de sécurité. L'activation du Conseil Supérieur de la Défense Nationale dès le début du processus de RSS a permis à ce cadre décisionnel de s'appuyer sur des mécanismes institutionnels légitimes et pérennes, contribuant de fait à une rationalisation et à une coordination progressive des décisions en matière de sécurité impliquant les autorités civiles et les acteurs institutionnels des secteurs de la défense et de la sécurité.
69. **En ce qui concerne l'Assemblée Nationale**, l'accompagnement du Projet RSS a contribué à renforcer les capacités de la Commission de défense et de sécurité pour qu'elle soit en mesure d'examiner le projet de Loi en cours de rédaction sur la politique nationale de défense et de sécurité et l'architecture nationale de sécurité. Depuis lors, des changements d'attitude sont observés chez les parlementaires dont les capacités ont été renforcées et qui sont désormais de plus en plus portés à recueillir des avis et conseils préalables auprès des experts des questions objets des textes de lois à examiner et à adopter, et ce, dans l'optique d'une meilleure compréhension et meilleure appréciation des enjeux et des défis y afférents
70. **La structuration de la Plateforme OSC/RGSS** ouvre également les perspectives d'une participation durable de la société civile aux débats sur les questions de défense et de sécurité. Sous réserve de sa reconnaissance par les acteurs institutionnels comme un acteur incontournable du processus de réforme appelé à être consulté à toutes les étapes importantes de la définition et du suivi de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de RSS, cette plateforme estime disposer désormais des capacités nécessaires à une participation efficace à la prise de décision sur les questions de défense et de sécurité. La société civile, jouissant d'un savoir-faire éprouvé dans le cadre du projet, peut désormais se déployer avec efficacité et autorité autour de questions de gouvernance du secteur de la sécurité, auparavant considérées par les FDS comme des domaines réservés.
71. **Concernant la responsabilité des acteurs pour produire les changements escomptés**, la mission d'évaluation considère l'approche inclusive déployée par les autorités et les acteurs sectoriels pour la définition et l'adoption de la politique et de l'architecture nationale de sécurité comme relevant de la volonté d'ouverture propice à la fédération des énergies autour des questions de défense et de sécurité. Les acteurs institutionnels disposent désormais d'un précédent, à savoir une bonne pratique d'inclusion en vue de la construction d'une vision nationale de la RSS. Les mécanismes institutionnels mis en place ou réactivés pour la conduite du processus (Commission pour l'élaboration de la politique de sécurité nationale et de la loi sur l'architecture de sécurité nationale, Comité de Suivi des recommandations du Forum au sein de l'Assemblée Nationale, Centre d'Etudes Stratégiques, Conseil supérieur de la défense nationale) constituent autant d'espaces susceptibles de pérenniser l'approche participative ainsi développée et appliquée dans le cadre du Projet.

En définitive, l'impact du Projet analysé à l'aune de l'atteinte de son résultat majeur (Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont respectueuses des principes de gouvernance démocratiques en vue de fournir des services de qualité à la population) peut être assimilé à l'expérimentation réussie de la structuration de la participation des administrations sectorielles, du Parlement, de la société civile et de la population à l'élaboration de la politique nationale de sécurité. Compte tenu des retards accumulés dans sa mise en œuvre, le Projet n'a pas débouché à sa clôture sur la traduction de la politique adoptée en une stratégie nationale de la RSS adossée à une stratégie de mobilisation des ressources engageant les PTF de manière coordonnée autour de la gouvernance du secteur de la sécurité. Ses effets et impacts sont donc essentiellement envisagés sous la forme de perspectives dont l'effectivité est soumise à la conjugaison de nombreux défis, notamment l'ouverture encore perfectible des FDS à l'esprit de soumission à l'autorité civile, l'insuffisance de ressources pour faire face aux multiples défis du secteur, et la relative lenteur des autorités publiques dans la mise en place des mécanismes institutionnels d'appui au processus de réforme ainsi qu'à l'implémentation des réformes adoptées. Les incertitudes que font peser ces défis sur les perspectives de production des effets positifs à moyen et long termes amènent la mission d'évaluation à attribuer le score de 5/6 à l'analyse de l'impact du Projet et à le considérer comme globalement satisfaisant.

3.6. Durabilité du Projet : Globalement satisfaisante

Garantir la durabilité des acquis d'un projet de développement consiste de la part de ses partenaires d'exécution à assurer la pérennité et la soutenabilité de ses effets au-delà de son échéance par l'appui à la création et/ou à la transformation institutionnelle de l'organisation bénéficiaire après le désengagement des partenaires techniques et financiers. Pour le cas d'espèces, l'évaluation doit pouvoir démontrer que les décisions prises à toutes les étapes du Projet par les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre permettent d'assurer la pérennité et la soutenabilité de ses acquis, et qu'elles ont été prises en tenant compte des besoins en capacités techniques, matérielles et financières nécessaires pour faire perdurer les bénéfices obtenus au-delà de son échéance.

Au plan conceptuel, le premier élément de réponse à ce questionnement se trouve dans l'alignement du Projet aux priorités nationales.

72. L'élaboration du Projet s'est en effet inscrite dans un contexte institutionnel marqué au Burkina Faso par : (i) des demandes insistantes des plus hautes autorités du pays en direction des Nations-Unies pour la mise en place d'un dispositif d'appui en RSS, parmi lesquelles la requête officielle du Président de la République en date du 6 septembre 2019 sollicitant la prolongation de l'assistance des Nations-Unies dans ce domaine ; (ii) l'élaboration d'une stratégie 2017-2021 de réforme des Forces Armées Nationales ; (iii) la création dans la Constitution d'un Conseil National de Sécurité et d'un Conseil Supérieur de la Défense ; (iv) l'organisation des états généraux de la Défense ; (v) le déploiement d'une mission technique DOMP OROLSI/UNOWAS chargée d'identifier les défis en matière de gouvernance du secteur de la sécurité. Toutes ces initiatives ont servi à préparer le terrain à une réponse aux défis sécuritaires auxquels le Burkina Faso est confronté depuis l'insurrection populaire d'octobre 2014.
73. Le projet RSS Burkina Faso est ainsi apparu comme une contribution à la coordination des interventions nationales, notamment à travers la définition d'une vision partagée et d'une intégration des approches des secteurs de la défense et de la sécurité en matière de réforme du secteur de la sécurité. Il s'est imposé comme une manifestation de l'engagement des autorités nationales à apporter une réponse à la vulnérabilité des populations burkinabè confrontées à la dégradation rapide du contexte sécuritaire du Burkina Faso qui se caractérise par des attentats terroristes récurrents et des attaques répétées contre l'armée, la gendarmerie et la police autant au niveau des frontières qu'à l'intérieur du pays. La dégradation progressive de la situation sécuritaire a ainsi contribué à ériger la demande sécuritaire des populations au rang des besoins de base prioritaires, les amenant à exercer et à maintenir la pression sur les capacités des pouvoirs publics à apporter des solutions concrètes et durables aux défis sécuritaires et de défense nationale.
74. **L'alignement du Projet aux priorités nationales fait écho à sa cohérence avec les objectifs et axes d'intervention des partenaires au développement du Burkina Faso** (ODD 16, UNISS, PUS, PIP du G5 Sahel, PDU de l'Alliance Sahel, Plateforme de coordination ministérielle du Sahel, Initiative Sustaining Peace, Effet 1.1 du PNUAD 2018-2020, Produits 1.4 et 1.5 du DPP du PNUD, interventions du PARSIB, de l'UE, du Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, du Danemark, de la Suède, etc.), renforçant de fait l'inscription de ses préoccupations, de ses objectifs et des produits qu'il a contribué à livrer dans l'agenda à court et moyen terme de la coopération au développement de l'Etat du Burkina Faso.
75. Mis en route suivant une approche top down n'ayant pas favorisé son acceptation rapide par les principales parties prenantes, le Projet aura fait face à de fortes résistances des forces de défense et de sécurité qui traduisaient le faible niveau de convergence de vision sur la réforme du secteur de la sécurité mais aussi la perception de l'intervention comme une menace à la préservation des privilèges acquis en 60 (soixante) années de pouvoir militaire.

76. Calqué sur des modèles éprouvés ailleurs dans la sous-région, notamment en Guinée et au Mali, le montage du projet aura jeté les bases d'une faible adhésion des acteurs nationaux et de nombreuses résistances des parties prenantes, rendant ainsi incontournable une phase pédagogique d'explication et de concertation des cibles et bénéficiaires et justifiant de fait les nombreux glissements de délais endurés au cours de la mise en œuvre.

77. Le projet aura toutefois réussi à asseoir une dynamique d'appropriation nationale des enjeux de la RSS, qui constitue le socle majeur de la poursuite des efforts de réforme engagés. La stratégie de mise en œuvre a permis de corriger les limites conceptuelles de départ par l'organisation des consultations organisées dans les 13 (treize) régions du pays ainsi que par l'implication de la société civile et du Parlement en tant que garants de la veille citoyenne sur le respect des principes de gouvernance en matière de RSS.

78. L'appropriation nationale des acquis du projet a été soutenue par le leadership affirmé des plus hautes autorités publiques du Burkina Faso. Au-delà de l'élaboration de la Politique Nationale par les acteurs nationaux qui apparaît comme un facteur d'appropriation et d'endogénéisation du processus de la réforme, l'investissement des plus hautes autorités du pays s'est traduit par un leadership affirmé du Chef de l'Etat, visible à travers son implication en faveur de la réactivation et de la tenue régulière du Conseil Supérieur de Défense à travers lequel il donne ses instructions aux institutions de défense et de sécurité et s'assure de participer au pilotage des activités clés du processus de la RSS. Les mécanismes institutionnels mis en place (Comité de Suivi des recommandations du Forum au sein de l'Assemblée Nationale, le Centre d'Etudes Stratégiques, le Conseil Supérieur de la Défense nationale, la Commission pour l'élaboration de la politique nationale de sécurité et de la loi sur l'architecture de sécurité nationale) constituent autant d'espaces de construction d'une vision structurée et partagée de la Réforme. La prise en charge par le Gouvernement de certaines dépenses liées aux activités d'élaboration de la Politique nationale de sécurité ainsi que sa forte implication à travers le Secrétariat Général de la Défense Nationale à coordonner la poursuite du processus de la RSS participent également du maintien de la volonté politique de mener à bien la Réforme. Sur ce point précis, les échanges que l'évaluation a eus avec les acteurs clés de cette Réforme révèlent l'existence d'un intérêt marqué pour l'accélération de ce processus.

L'évaluation note que des efforts importants ont été déployés par le Projet pour assurer l'inclusivité et la participation des cibles visées. Les larges consultations entreprises auprès de la société civile et de la population participent d'une volonté d'assurer la pleine implication de ces catégories d'acteurs dans le processus de la Réforme. Elles auront également contribué à une appropriation des acquis du projet au-delà des hautes instances de coordination de l'action gouvernementale en matière de sécurité et de défense.

79. Par rapport à la disponibilité des capacités financières, l'orientation du Bureau Pays du PNUD à poursuivre la mise en œuvre de la Réforme à travers le COSED apparaît comme une première piste de mobilisation de ressources nécessaires pour la capitalisation et la consolidation des acquis de la RSS. Sans aucun doute, l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de la politique nationale de sécurité devrait permettre de disposer d'un plan de financement qui servira d'outil de plaidoyer pour la mobilisation des ressources auprès des partenaires.

80. Au-delà du défi du financement qui reste à relever pour la poursuite de la mise en œuvre de la Réforme, celle-ci devra faire face de nombreux autres défis susceptibles dont les plus importants pourraient relever :

- des incertitudes de l'environnement sociopolitique marquées par le caractère imprévisible du dialogue politique avec l'opposition, l'imminence des échéances électorales étalées sur les années 2020 et 2021, la persistance de grèves soutenues dans l'administration publique, et l'ouverture du pays sur plusieurs chantiers sensibles (revue de la constitution, processus de réconciliation, procès du coup d'état manqué de 2015, etc.) ;
- de la dégradation continue et progressivement inquiétante de la situation sécuritaire qui amène le pays à faire face à des attaques armées récurrentes et des conflits inter communautaires ;
- de l'ouverture encore perfectible des FDS à l'esprit de soumission à l'autorité civile ;
- de l'insuffisance de ressources pour faire face aux multiples défis du secteur ;
- de la relative lenteur des autorités publiques dans la mise en place des mécanismes institutionnels d'appui au processus de réforme ainsi qu'à l'implémentation des réformes adoptées ;
- de la difficulté pour le gouvernement de combiner les objectifs à long terme de la RSS avec les attentes des populations pour des réponses à des urgences sécuritaires à court terme ;
- de l'instabilité des équipes gouvernementales ;
- de la déclinaison de la politique au niveau sectorielle
- etc.

En conclusion, l'évaluation note que des avancées notables ont été enregistrées en termes d'appropriation des enjeux par les acteurs institutionnels, la société civile et la population, et d'adhésion aux objectifs de la Réforme. En effet, la stratégie d'intervention qui a consisté à tenir des consultations populaires et à entretenir des échanges réguliers au niveau institutionnel apparaît comme un puissant vecteur de partage de la vision et des objectifs de la Réforme. Renforcé par l'alignement aux priorités nationales, aux interventions des partenaires et aux besoins des bénéficiaires, le processus de réforme entamé dans le cadre du Projet RSS du PNUD repose désormais sur un corpus institutionnel incluant le Gouvernement, le Parlement et la société civile burkinabè. Cette dynamique inclusive amène la mission de l'évaluation à statuer en faveur d'une pérennité certaine des acquis du Projet. L'engagement des plus hautes autorités de l'Etat Burkinabè pour la poursuite de ce processus constitue un élément catalyseur des énergies nationales susceptibles de déboucher sur une inversion progressive des défis à relever, ce qui prédispose la mission d'évaluation à conclure par une note positive justifiant la qualification « Satisfaisante » pour le critère de durabilité et à lui attribuer un score de 5/6.

IV. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PARTENAIRES

Cette section met en évidence les faits relevant de l'implication des principales parties prenantes qui pourraient avoir eu une influence positive ou négative sur le déroulement du Projet, à savoir : le donateur (Fonds de Consolidation de la Paix : PBF), le Bénéficiaire Principal (Gouvernement du Burkina Faso), l'Agence d'Exécution du Projet (PNUD)

4.1. Performances du Bailleur de Fonds

Le Fonds de Consolidation de la Paix a pleinement joué son rôle de mécanisme de financement catalytique des Nations-Unies qui apporte son appui aux interventions présentant un lien direct et immédiat avec le processus de consolidation de la paix et contribue à combler les déficits critiques dans ce domaine, notamment lorsqu'il n'existe pas d'autres mécanismes de financement.

81. A cet égard, l'évaluation note que le PBF a permis au Programme Pays du PNUD de disposer de ressources nécessaires pour assurer la continuité de la mise en œuvre du Projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur de la Sécurité au Burkina Faso, conformément aux dispositions prévues à cet effet par le PRODOC. La particularité que l'évaluation souhaite souligner dans ce cas précis porte sur l'inflexion observée de la part du PBF qui a inscrit son appui dans une perspective d'accompagnement d'un processus de réforme exposé à divers aléas liés au contexte de crise du Burkina Faso. Ainsi, cette flexibilité du PBF a permis d'étendre les délais de son appui au-delà des 24 (vingt-quatre) mois statutaires qui représentent la durée maximum d'un financement octroyé par ce mécanisme.

L'ouverture du PBF qui s'est caractérisée par deux extensions de la durée de son financement a été rehaussée par une augmentation de 100% du budget initial approuvé pour ce projet. Malgré tout, le Projet RSS vient d'être clôturé avant d'avoir pu réaliser le résultat majeur escompté de sa mise en œuvre, que l'évaluation juge du reste inaccessible dans un délai de 18 à 24 mois qui est généralement consenti pour les financements catalytiques octroyés par le PBF. Cela dit, l'ouverture manifestée par le PBF pour le cas précis de la RSS du Burkina Faso augure de la nécessité d'une prise en compte objective du contexte spécifique inhérent à chaque intervention, ce que l'évaluation considère comme une leçon apprise et une bonne pratique à capitaliser

Dans la perspective d'une réponse mieux adaptée aux sollicitations de ses partenaires, le PBF pourrait penser à assouplir les conditions d'éligibilité à ses financements pour tenir compte des défis et enjeux spécifiques à chaque contexte ciblé.

82. Cette révision pourrait s'articuler autour de la systématisation de la durée initiale de 24 (vingt-quatre) mois applicable à tout projet bénéficiaire d'un financement du PBF, assorti de la possibilité d'une extension unique ne dépassant pas 12 (douze) mois. L'évaluation considère que sur cette base, le PBF pourrait obliger tout bénéficiaire de ses financements à démontrer dès le 18^{ème} mois du financement obtenu, la perspective d'obtention des résultats transformationnels porteurs d'un potentiel de passage à l'échelle.

83. En rapport avec son rôle de pionner qui est assigné au PBF, l'évaluation considère qu'il appartient à ce mécanisme de contribuer à l'orientation stratégique des initiatives qu'il appuie. Ce rôle qui ne devrait pas se limiter à un simple examen du taux de décaissement du bénéficiaire devrait se traduire par une interaction soutenue sur l'appréciation de la qualité de la mise en œuvre des projets soutenus. A cet égard, l'évaluation note que le PRODOC du projet RSS a prévu que des rapports semestriels d'avancement du projet devaient être soumis au PBSO selon les procédures standard du PBSO. Prenant pour acquis que ces rapports donnent lieu à des réactions systématiques du PBSO, l'évaluation recommande que de telles réactions soient

adéquatement documentées dans la perspective de soutenir le processus de suivi évaluation des projets soutenus

.4.2. Performance du Gouvernement

84. **Le Projet d'appui Conseil stratégique à la gouvernance du secteur de la sécurité a placé le Gouvernement du Burkina Faso dans le siège de conducteur.** En effet, même si ce projet a été mis en œuvre selon la modalité d'exécution DIM, l'initiative de la conduite des opérations a appartenu en tous temps au Gouvernement qui a fait preuve d'un engagement et d'un leadership sans équivoque pour la conduite de la réforme. Le résultat majeur dont on dispose aujourd'hui, à savoir le document de politique nationale de sécurité illustre cet engagement. Les prochaines étapes de ce processus consistent à élaborer une stratégie nationale de mise en œuvre et 6 (six) stratégies sectorielles. Plusieurs partenaires techniques et financiers se sont d'ores et déjà positionnés pour apporter les appuis nécessaires à la poursuite de ce processus. C'est le cas des Nations-Unies, notamment du PNUD à travers le COSED, mais aussi d'autres partenaires tels que l'Union Européenne, les USA, le Danemark, la Suède, les Pays-Bas etc. Il appartient désormais au Gouvernement de relever le défi de convaincre tous ces partenaires à mutualiser leurs efforts et contributions selon une approche coordonnée, cohérente et stratégique.

4.3 Performance du PNUD

85. Les contreperformances constatées par la mission d'évaluation sur les aspects relatifs à la conception, l'efficacité et l'efficience du projet amènent à statuer en faveur d'un faible niveau de performance du PNUD dans la conduite du Projet. Cette faible performance est illustrée à la phase conceptuelle par un cadre des résultats inadapté, caractérisé par une formulation non mesurable du niveau d'atteinte de l'objectif de développement du Projet, du résultat escompté et de certains indicateurs, ce qui révèle un faible niveau d'assurance-qualité des outils de planification et de suivi-évaluation. La coordination et le suivi-évaluation du Projet révèlent également des limites que l'évaluation a mises en évidence dans la section consacrée à l'examen de l'efficience. La mise en œuvre du Projet s'est avérée modérément efficace et substantiellement inefficace.

CONCLUSION

Le Projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire, mis en œuvre entre le 17 avril 2017 et le 31 décembre 2019 sur la base d'un partenariat entre le PNUD et le Gouvernement mauritanien, devait *permettre aux autorités Burkinabè de disposer d'un appui stratégique afin de mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif et réponde aux besoins en sécurité de l'Etat et des populations sans discrimination basée sur le genre (hommes, femmes), la religion ou l'ethnicité*. Aligné sur la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel au niveau régional, les objectifs et les axes d'intervention des partenaires au développement du Burkina Faso, et l'axe 1 du Plan National de Développement Economique et Social, le Projet visait un changement transformationnel au sein des forces de défense et de sécurité qui les rendraient plus respectueuses des principes de gouvernance démocratique en vue de fournir des services de qualité aux populations.

Au terme de sa mise en œuvre, la mission d'évaluation note que 5 activités du Projet sur 8 ont été partiellement ou totalement réalisées. Il s'est en effet achevé sans avoir accompagné une dynamique (i) d'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources pour la RSS, et (ii) de coordination des partenaires techniques et financiers pour le soutien à la RSS. Il aura cependant contribué à la construction d'un consensus national pour réaliser la réforme du secteur de défense et de la sécurité, tandis que la RSS qu'il a contribué à amorcer apparaît comme la rampe de lancement pour l'instauration d'un système de redevabilité des acteurs des secteurs de la sécurité et de la défense vis-à-vis des populations burkinabè.

Le projet est globalement apparu d'un niveau d'efficacité moyen et son efficacité apparaît comme ayant été plombée par l'allongement de ses délais d'exécution, la mobilisation laborieuse de l'équipe de mise en œuvre, et la faible implication des parties prenantes à l'orientation et la supervision des interventions, conséquences de son éclatement entre plusieurs instances décisionnelles. Son caractère inédit (il s'agit du premier exercice de construction d'une dynamique de RSS inclusive dans l'histoire du pays), l'appel des autorités nationales à sa reconduction, la stagnation du contexte national de consolidation de la paix et le potentiel d'impact dont il regorge, perceptible à travers l'adhésion progressive des Forces de Défense et de Sécurité (qui contraste avec les résistances issues des différentes incompréhensions qui ont émaillé la première année d'exécution) et l'instauration d'un consensus national autour duquel la consolidation de la paix et la cohésion sociale vont se construire dans la durée, amènent en définitive la mission d'évaluation à se prononcer en faveur d'une consolidation des acquis qui se traduirait par l'extension du Projet.

Par ailleurs, la mission formule les recommandations ci-après à l'endroit du Gouvernement Burkinabè, à l'endroit du PBF et à l'endroit du PNUD :

- **Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement du Burkina Faso**
Accélérer l'élaboration de la stratégie nationale de mise en œuvre de la politique nationale de sécurité et les stratégies sectorielles y afférentes dans la perspective d'une mise en œuvre immédiate de la politique.
- **Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement du Burkina Faso**
Mobiliser des partenariats stratégiques en vue du soutien financier requis pour la mise en œuvre de la Politique nationale de Sécurité
- **Recommandation 3 : A l'attention du PBF**
Porter la durée initiale de mise en œuvre de tout projet bénéficiaire d'un financement PBF à 24 mois assortie de la possibilité d'une extension unique ne dépassant pas 12 mois

- **Recommandation 4 : A l'attention du PBF**
Obliger tout bénéficiaire d'un financement PBF dès le 18^{ème} mois du financement obtenu, de soumettre des hypothèses de passage à l'échelle basées sur les perspectives d'obtention des résultats transformationnels et de mobilisation des ressources conséquentes
- **Recommandation 5 : A l'attention du PNUD**
Intégrer l'étude de milieu comme critère de qualité à toute note conceptuelle préalable à la planification de tout projet à soumettre au financement d'un partenaire
- **Recommandation 6 : A l'attention de la plateforme des OSCC**
Formaliser la constitution de la plateforme par un statut juridique qui lui confère une existence légale en tant qu'acteur et partenaire de la mise en œuvre de la RSS au Burkina Faso
- **Recommandation 7 : A l'attention du Parlement du Faso**
Mobiliser une Cellule technique au sein du CODES dotée de l'expertise technique nécessaire au sein de la CODES dans l'optique d'assurer une appropriation du processus de la RSS par le Parlement

BIBLIOGRAPHIE

1. Termes de référence de la mission d'évaluation
2. PRODOC en date du 27 février 2017
3. Avenant du PRODOC en date du 25 janvier 2018
4. Avenant du PRODOC en date du 24 Octobre 2018
5. Document de Programme Pays pour le Burkina Faso 2018-2020
6. Cadre de Coopération entre le Burkina Faso et les Nations-Unies 2018-2020
7. Burkina Faso - Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020
8. Compte rendu de réunion du Comité Local d'Examen de Projet – 17 février 2017
9. UN SSR Mission to Burkina Faso - Terms of Reference
10. MISSION REPORT -Re-organisation of the Army, Security Sector Reform Prospects and Challenges in Burkina Faso
11. Evaluation Finale du Projet Appui Conseil Stratégique à la Réforme du Secteur de la Sécurité en Guinée "RSS III" – Rapport Provisoire, Cheikh Faye, Consultant International, 7 avril 2019
12. Document de Projet – Projet Cohésion Sociale - Etat de Droit et Sécurité – N° 001166893, 11 Novembre 2019
13. PTA 2017 – 2018 – 2019
14. Rapports annuels 2017-2019
15. Rapport financier en date du 14 décembre 2019
16. Rapport Général – Forum National sur la Sécurité 24-26 Octobre 2017
17. Rapport de la Conférence de lancement de la Plateforme des Organisations de la Société Civile sur la Réforme et la Gouvernance du Secteur de la Sécurité au Burkina Faso. – Janvier 2019
18. Rapport de l'Atelier de Réflexion sur la Contribution du Parlement dans l'Elaboration de la Politique Nationale de Défense et de Sécurité – Avril 2019
19. Rapport synthèse des sorties régionales de formation et de sensibilisation des leaders communautaires sur leur rôle en matière de gouvernance sécuritaire – Août 2019

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du projet d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso

| | |
|------------------------------------------|------------------------------|
| Lieu : | Ouagadougou, Burkina Faso |
| Date limite de candidature : | xx Novembre 2019 |
| Type de contrat : | IC, Expertise internationale |
| Langues requises : | Français |
| Date de démarrage de la mission : | 15 Janvier 2020 |
| Durée du contrat : | 30 jours ouvrables |

1. Contexte et justification

Depuis son indépendance, le Burkina Faso a été le théâtre de nombreux coups d'état, complots et mutineries commis par les forces de défense. A cause de la répétition des coups d'Etat, l'ancien Président Blaise Compaoré, venu au pouvoir en 1987 par un coup, avait décidé de créer un Régiment de Sécurité Présidentielle (RSP) qui était bien pourvu en termes de formation et équipement par rapport à l'ensemble des forces de sécurité et de défense. En 2014, suite à la tentative d'amender la Constitution afin de permettre le Président Compaoré de rester au pouvoir, la population s'est insurgée et l'a forcé à démissionner, ce qui a débouché dans une période de transition politique. La transition a été toutefois marquée par la présence continue du RSP, avec à sa tête le General Gilbert Diendéré, qui vers la fin de la transition a organisé une tentative de coup d'état qui a échoué. Suite à cela, des élections présidentielles tenues en novembre 2015 ont été remportées par le candidat du parti Mouvement pour la Paix et le Progrès Roch Marc Christian Kaboré.

Deux semaines seulement après la prestation de serment du président Roch Marc Kaboré, le 15 janvier 2016 il y eu des attentats terroristes perpétrés contre un hôtel et un restaurant à Ouagadougou et depuis lors des attaques contre les postes frontaliers de l'armée, de la gendarmerie, de la police et les populations n'ont cessé.

Les réformes engagées en vue de garantir le caractère républicain des forces de sécurité et de défense sont initiées dans ce contexte caractérisé par une insécurité accrue au niveau national et dans la sous-région.

C'est dans ce contexte que lors d'une réunion tenue le 3 mars 2016 avec le Secrétaire Général des Nations Unies, le Président Roch Marc Kaboré a demandé un soutien des Nations Unies au processus de la réforme du secteur de la sécurité (RSS) de son pays.

C'est ainsi qu'en réponse à la sollicitation du président du Burkina Faso, le Fonds de consolidation de la Paix (PBF) a mis à disposition \$1 Million pour le projet « d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso », mis en œuvre par le PNUD.

Le projet couvrait la période du 17 avril 2017 au 31 décembre 2018. Une extension avec coût de \$1 Million d'une année supplémentaire (01 janvier 2019 au 31 décembre 2019) a été approuvée par le PBF.

Le projet fait partie d'un paquet initial financé par le PBF, qui inclut aussi un projet d'appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso et un projet transfrontalier entre le Burkina Faso, le Niger et le Mali pour renforcer la cohésion sociale et la sécurité communautaire.

2. Description du projet

Objectif général du projet

Le projet visait tout d'abord à fournir aux autorités et acteurs burkinabè un appui stratégique afin de mettre en place et mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif, et qui réponde aux besoins en sécurité de l'Etat ainsi que des populations sans discrimination basée sur le genre (hommes et femmes), la religion ou l'ethnie. Le processus RSS s'est voulu basé sur une vision nationale de la RSS et de la gouvernance du secteur de la sécurité, tout en assurant une cohérence institutionnelle et une synergie intersectorielle.

Par ailleurs, le projet visait à assurer un soutien transparent et coordonné de la communauté internationale au processus de réforme du Secteur de Sécurité dans le pays.

Résultat escompté du projet

Les acteurs nationaux mettent en place un processus de réforme du secteur de la sécurité inclusif et participatif qui prend en compte l'efficacité, la redevabilité et la responsabilité des institutions de sécurité vis à vis de l'Etat et des populations.

A cet effet, la réforme du secteur de la sécurité devrait être initiée et consolidée grâce à une amélioration des capacités stratégiques nationales en la matière, et à un engagement accru de la communauté internationale dans ce secteur. Pour ce faire, il est attendu que :

- i. Les parties prenantes à la RSS mettent en œuvre les conseils donnés dans le cadre de l'appui stratégique nécessaire à l'élaboration et l'implémentation d'une politique nationale et des stratégies sectorielles de la RSS ;
- ii. Les Partenaires Techniques et Financiers et les Nations Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné ;

Théorie du changement pour le projet

Si les autorités Burkinabè ainsi que les secteurs spécifiques de la sécurité et de la défense y compris les organismes de contrôle démocratique reçoivent le soutien nécessaire en matière d'appui conseil stratégique, politique et technique, alors elles seront plus à même de mettre en place et de mener un processus de RSS qui soit intégré, cohérent, participatif et inclusif. Un tel processus permettra une meilleure gouvernance du secteur de la sécurité et défense qui soit efficace et redevable vis-à-vis des institutions et des populations (hommes et femmes) du Burkina Faso.

Les activités mises en œuvre par le projet consistent essentiellement en du conseil stratégique apporté à l'exécutif, le législatif et les représentants clés de la société civile. Il s'agit aussi des activités de renforcement des capacités, de formation et de facilitation d'échange.

3. Objet et objectif de l'évaluation

Conformément aux procédures du PBF et du PNUD, le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale en vue de mesurer l'atteinte des différents résultats et son impact sur les bénéficiaires. Les présents Termes de Référence précisent les modalités et les contours de réalisation de cette évaluation finale.

L'évaluation finale du projet « d'Appui Conseil Stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso » consiste à apprécier globalement les résultats obtenus sur sa période de mise en œuvre à Ouagadougou et dans les chefs lieu de région, en mettant l'accent sur l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés, tirer les principaux enseignements et formuler des recommandations pratiques destinées aux autorités burkinabè et aux partenaires pour la consolidation des acquis. Elle permettra de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes.

Il s'agit d'une évaluation finale indépendante mais participative dont les principaux objectifs sont :

- Fournir une synthèse du processus d'appui conseil sur la conduite de la RSS et de son état actuel ;
- Apprécier les résultats atteints contribuant à la consolidation de la paix au Burkina Faso et analyser la validité des hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement;
- Identifier les résultats obtenus en mettant en exergue la dimension genre ;
- Mettre en évidence les leçons apprises ;
- Identifier les contraintes qui ont entravé la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations concrètes aux autorités nationales et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour consolider et parachever le processus de réforme.

4. Questions relatives à l'évaluation

L'évaluation sera basée sur les principaux critères selon les lignes directrices du CAD de l'OCDE¹ qui sont : la pertinence du programme, son efficacité, son efficience, la durabilité des résultats obtenus, leurs impacts, la stratégie de partenariat ainsi que les questions de consolidation de la paix. La prise en compte des aspects transversaux tels que le genre, les droits humains devra aussi être abordés. Il s'agit aussi d'apprécier le degré d'implication et d'appropriation nationale de ce projet, et faire une appréciation de la coordination interagence dans la mise en œuvre du projet.

• Tableau récapitulatif des questions d'évaluation à traiter

| Critères et questions évaluatives | Questions d'évaluation |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dans quelle mesure le projet (dans sa formation et sa mise en œuvre) est-elle pertinente au regard du contexte et des priorités de développement et de consolidation de la paix dans le pays ? | <ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu de l'analyse du conflit, l'intervention traite-t-elle les bonnes questions dans ce contexte et à ce moment précis ? • Quel jugement la population locale, les bénéficiaires et les observateurs extérieurs potentiels sur la pertinence de l'intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe ? • La théorie de changement est-elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact ? |
| Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ? | <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ? • Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ? |
| L'efficacité Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ? Les cibles ? la prise en compte du genre ? | <ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ? • Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ? Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus et quelles sont les raisons des différences de performance ? • Quels sont les principaux facteurs qui concourent à la réalisation ou à la non-réalisation des objectifs ? |
| Consolidation de la paix et dynamique de conflit Dans quelle mesure le projet a contribué à la consolidation de la | <ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle pour effet de renforcer la résistance des populations à la violence et à la provocation ? • Les parties intéressées ont-elles un impact notable sur la situation de conflit ou de fragilité ? • L'intervention couvre-t-elle les populations clés/appropriées ou des |

¹ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>paix au Burkina ?</p> | <p>populations nombreuses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle amélioré la sécurité des populations et leur sentiment de sécurité ? • Cela favorise-t-il les méthodes non violentes de résolution des conflits ou de gestion du pouvoir ? • S'est-elle traduite par une véritable amélioration des relations entre les groupes en conflit, perceptible dans l'évolution des comportements ? |
| <p>L'impact</p> <p>Dans quelle mesure le projet a eu un impact sur les bénéficiaires ? Quel est l'impact du projet sur le contexte du développement ?</p> | <p>Quels effets immédiats ou potentiels impacts en matière de renforcement de la confiance du public dans la prise en charge des questions de sécurité et des relations avec les forces de défense et de sécurité sont observables?</p> |
| <p>La durabilité</p> <p>Les résultats obtenus par le projet peuvent-ils s'inscrire dans la durée ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les mesures qui ont été prises ou qui sont envisagées pour créer des processus, des structures, des normes et des institutions durables à l'appui de la paix ? • Quels seraient les besoins complémentaires en termes d'appui pour consolider les acquis du Projet ? • Y a-t-il l'appropriation locale et pour les différentes parties du projet ? |
| <p>Les stratégies de partenariat au sein des projets sont-elles appropriées pour une consolidation de la paix.</p> | <p>Le projet devra déterminer les efforts de partenariats dans la mise en œuvre du projet (la coopération sud-sud, le niveau d'implication des partenaires techniques et financiers) et les enseignements à tirer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels efforts de partenariats ont-ils été entrepris pour la mise en œuvre et la pérennité des actions du projet ? |
| <p>Les thèmes transversaux (genre, droit de l'homme, renforcement des capacités nationales, programmation sensible aux conflits) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?</p> | <p>L'évaluation appréciera la prise en compte des éléments transversaux ci-après : (la prise en compte des droits de l'homme, le renforcement des capacités nationales et le genre, programmation sensible aux conflits).</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle abouti à des résultats différents pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles ? |

5. Méthodologie

L'évaluation du projet sera conduite suivant une approche participative et basée sur les résultats. Elle devra impliquer toutes les parties prenantes à savoir les bénéficiaires, les partenaires nationaux, les autres partenaires techniques et financiers, ainsi que le SNU. Les différentes étapes de l'évaluation s'articuleront autour de :

- Une revue documentaire de tous les documents de référence du projet ;
- Les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- Les questionnaires individuels ou de groupe (les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente) ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport d'évaluation ;
- Présentation du rapport provisoire aux acteurs et finalisation sur la base des commentaires reçus.

L'analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le projet. Le consultant devra présenter au commanditaire un rapport initial, incluant méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés ainsi qu'un chronogramme pour la conduite de l'évaluation. Cette méthodologie devra être validée par le PNUD, en étroite collaboration avec le secrétariat du PBF.

Le (la) consultant (e) sera libre de discuter de toutes les questions qu'il (elle) jugera nécessaire et qui pourrait l'aider à s'acquitter du mandat qui lui est confié. Il (elle) ne pourra cependant, en aucun cas engager les agences des Nations Unies ou le Gouvernement lors de ses entretiens.

6. Produits/livrables de l'évaluation

Le (la) consultant (e) international(e) doit préparer et livrer les produits suivants :

- i. Une note méthodologique détaillée et les outils de collecte de données ;
- ii. Un rapport préliminaire d'évaluation sur la base de la revue documentaire et les questions à couvrir au cours de la phase terrain de l'évaluation ;
- iii. Un projet de rapport d'évaluation (rapport provisoire) répondant aux questions d'évaluation et les leçons apprises ;
- iv. Le Rapport final de l'évaluation, tenant compte de tous les commentaires reçus au cours du processus de validation du rapport provisoire.
- v. Un résumé du rapport en power point.

Tous les livrables doivent être élaborés en Français.

7. Chronogramme indicatif

| Activités | Durée (en jours) |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|
| Revue documentaire | 3 |
| Elaboration du rapport de démarrage et la méthodologie détaillée. | 2 |
| Présentation et validation du rapport de démarrage (initial) | 1 |
| Visites de terrain, interviews, consultations | 14 |
| Présentation sur place de l'Aide-Mémoire pour le débriefing | 1 |
| Préparation du rapport provisoire de l'évaluation | 5 |
| Présentation du rapport provisoire | 1 |
| Finalisation du rapport d'évaluation | 3 |
| TOTAL : 30 jours dont 17 jours sur le terrain | 30 jours |

8. Profil du consultant international recherché.

Pour cette évaluation, le PNUD cherche une expertise internationale ayant une expérience solide dans le domaine de la réforme du secteur de la sécurité et dans l'évaluation des programmes. Il ou elle doit avoir :

- Un diplôme universitaire de niveau BAC+5 (Master 2) en sciences sociales, économiques, ou juridiques, relations internationales ou tout autre domaine équivalent ;
- Au moins 15 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de formulation, mise en œuvre et évaluation des projets de développement ;
- Au moins 10 ans d'expérience dans la gestion et l'évaluation des projets de Réforme du Secteur de la Sécurité et consolidation de la Paix ;
- Avoir conduit des missions similaires dans des pays différents de son pays de nationalité ;
- Très bonne capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction ;

- Bonne connaissance des approches de gestion axée sur les résultats et le genre ;
- Parfaite maîtrise du Français ;
- Une bonne connaissance du SNU et une expérience de l'Afrique subsaharienne sera un atout.

Il (elle) va exécuter les tâches suivantes

- Diriger et gérer la mission d'évaluation ;
- Préparer le rapport initial, comprenant la compréhension de la mission, le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l'approche de l'évaluation ;
- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée ;
- Préparer et communiquer le projet de rapport ;
- Finaliser le rapport (en français) et le soumettre à la représentante résidente adjointe et à l'équipe chargée de gérer le processus.

Le Consultant international peut se faire assister par une expertise nationale dans cette mission afin de s'assurer d'une couverture exhaustive des questions d'évaluation. Il peut inclure cette assistance dans une offre financière. Seul le Consultant international sera contractant vis-à-vis du PNUD.

9. Candidatures

L'appel à candidature est ouvert à tout consultant international ayant une expérience avérée dans le domaine de réforme du secteur de la sécurité et dans l'évaluation des programmes.

Les dossiers de candidatures doivent être composés comme suit :

- **Offre technique**
 - La lettre de soumission
 - Brève présentation du consultant
 - La note de compréhension de la mission ;
 - La note méthodologique détaillée ;
 - Le chronogramme détaillé de la mission ;
 - Les CV et ou formulaire P11 des Nations Unies ;
 - Les références techniques pour les missions similaires.
- **Offre financière** détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous).
L'offre financière devra inclure toutes les charges nécessaires à la réalisation de la mission. Les frais d'organisation des ateliers de restitution seront pris en charge par le PNUD.

| RUBLRIQUE | PU/J | NOMBRE DE JOURS | TOTAL |
|-------------------------------------|------|-----------------|-------|
| Honoraires : | | | |
| Consultant international senior | | | |
| Expert national d'appui (si besoin) | | | |
| Billet d'avion (aller-retour) | | | |
| DSA (Perdiems) | | | |
| Assurance | | | |
| Frais de communication | | | |
| Frais d'édition du rapport final | | | |
| Autres frais (à préciser) | | | |
| TOTAL | | | |

NB : Il sera mis à disposition du Consultant un véhicule avec chauffeur et carburant pour la mission, pris en charge par le PNUD.

Les dossiers de candidature doivent être envoyés par e-mail à: xxxxx@undp.org avec en objet « **Offre pour évaluation Projet RSS** » et adressés à:

**Monsieur
Le chargé des opérations
PNUD Burkina
Ouagadougou**

Les offres doivent parvenir au bureau PNUD au plus tard le **13 décembre 2019**. Toute offre reçue hors délai ou envoyée en dehors de l'adresse électronique offres.burkina@undp.org ne sera pas prise en considération.

10. Critères d'évaluation des offres

| N° | Critères | Nombre maximum de points |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1 - Référence du Consultant | | 50 |
| 1-1 | Expérience générale du Consultant : 15 ans ou plus | 10 |
| 1-2 | Expérience dans la Réforme du secteur de sécurité / Consolidation de la Paix : au moins 10 ans | 20 |
| 1-3 | Expérience en matière d'évaluation des projets et programmes | 15 |
| 1-4 | Connaissance du SNU et de l'Afrique subsaharienne | 5 |
| 2 – Compréhension des TDR | | 15 |
| 2-1 | Compréhension globale de la prestation demandée | 10 |
| 2-2 | Analyse critique des TDR | 5 |
| 3 – Méthodologie proposée | | 35 |
| 3-1 | Pertinence de la méthodologie proposée | 30 |
| 3-2 | Evaluation des outils de traitement et d'analyse des données | 5 |
| TOTAL | | 100 |

- **Evaluation technique**

La note minimale pour la qualification technique est de 70 points sur 100.

La méthode combinée (70% pour l'offre technique et 30% pour l'offre financière) sera retenue pour la sélection finale.

- **Evaluation Financière**

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$S_f = 100 \times F_m / F$, où S_f est le score financier, F_m est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée

- **Evaluation finale**

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%) ;

Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont : $T = 0,70$ et $F = 0,30$.

11. Ethique d'évaluation

Le PNUD détient le droit d'auteur du rapport d'évaluation. L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG'64. Les évaluateurs doivent veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

12. Modalités d'exécution

L'évaluation du projet se fera sous la responsabilité de la représentante résidente adjointe du PNUD Burkina. La supervision directe de l'évaluation est assurée par le chargé de programme, appuyé par le spécialiste gouvernance du PNUD, la chargée de suivi évaluation et le Secrétariat du PBF. Le chargé de programme et son équipe ont la responsabilité de :

- Jouer un rôle d'interface entre le consultant et les différents services concernées par l'évaluation ;
- Veiller à ce que l'équipe d'évaluation ait accès à toutes informations et documentations utiles concernant le projet ;
- D'examiner et de valider la méthodologie détaillée de l'évaluation et les outils de collecte ;
- D'examiner et de commenter les notes et les rapports présentés par le Consultant ;
- De participer à la restitution des constats, conclusions, enseignements tirés et recommandations résultant de l'évaluation.

Modalité de paiement

Le paiement du consultant se fera selon les tranches suivantes :

- 30% : après l'adoption du Rapport initial sur la méthodologie ;
- 40% : après la remise du rapport provisoire d'évaluation ;
- 30% : après la validation finale du rapport de l'évaluation.

13. Documents de base à étudier par les évaluateurs

- Le document de projet Appui Conseil stratégique à la Gouvernance du Secteur Sécuritaire au Burkina Faso ;
- Les rapports semestriels et annuels du projet Appui Conseil ;
- Les rapports de missions ;
- Le rapport d'évaluation du CPD du PNUD
- Le rapport d'évaluation du plan du 2^e plan prioritaire de consolidation de la paix au Burkina ;
- Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) sur la période 2018-2020.
- Le Guide du PNUD en matière de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats de Développement
- Etc.

PROJET D'APPUI CONSEIL STRATEGIQUE A LA GOUVERNANCE DU SECTEUR DE LA SECURITE AU BURKINA FASO

EVALUATION FINALE DU PROJET

GUIDE D'ENTRETIEN GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTREVUES ET DISCUSSIONS DE GROUPES

Pertinence : *Dans quelle mesure le projet (dans sa formation et sa mise en œuvre) est-elle pertinente au regard du contexte et des priorités de développement et de consolidation de la paix dans le pays ?*

- Compte tenu de l'analyse du conflit, l'intervention traite-t-elle les bonnes questions dans ce contexte et à ce moment précis ?
- Quel jugement la population locale, les bénéficiaires et les observateurs extérieurs potentiels portent-ils sur la pertinence de l'intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe ?
- La théorie de changement était-elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact ?
- La stratégie de suivi-évaluation du projet était utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires
- Des solutions ou approches d'intervention alternatives non explorées existent par rapport aux problèmes identifiés initialement
- Les résultats attendus, tels qu'originellement planifiés, demeurent valides ?

Efficiences : *Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?*

- Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ?
- Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ?
- Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?
- Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ?
- Aurait-on pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements, le profil du personnel et la structure de gestion du projet ? Si oui, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ? Si non, quelles sont les suggestions à préconiser ?

- Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ?
- Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficacité dans la mise en œuvre ?
- Jusqu'à quel point les systèmes de suivi ont-ils donné à la direction une source de données permettant l'apprentissage, ainsi que l'ajustement consécutive de la mise en œuvre ?

Efficacité : *Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ? Les cibles ? la prise en compte du genre ?*

- L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ?
- Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ? Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus et quelles sont les raisons des différences de performance ?
- Quels sont les principaux facteurs qui concourent à la réalisation ou à la non-réalisation des objectifs ?
- Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses des parties prenantes dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?
- En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?

Consolidation de la paix et dynamique de conflit : *Dans quelle mesure le projet a contribué à la consolidation de la paix au Burkina ?*

- Les partenaires d'exécution participant au projet ont-ils apporté une réponse appropriée pour résoudre les problèmes de paix, sécurité et développement énoncés dans le document de projet
- L'intervention a-t-elle pour effet de renforcer la résistance des populations à la violence et à la provocation ?
- Les parties intéressées ont-elles un impact notable sur la situation de conflit ou de fragilité ?
- L'intervention couvre-t-elle les populations clés/appropriées ou des populations nombreuses ?
- L'intervention a-t-elle amélioré la sécurité des populations et leur sentiment de sécurité ?
- Cela favorise-t-il les méthodes non violentes de résolution des conflits ou de gestion du pouvoir ?
- S'est-elle traduite par une véritable amélioration des relations entre les groupes en conflit, perceptible dans l'évolution des comportements ?

Impact : *Dans quelle mesure le projet a eu un impact sur les bénéficiaires ? Quel est l'impact du projet sur le contexte du développement ?*

- Quels changements immédiats ou potentiels en matière de renforcement de la confiance du public dans la prise en charge des questions de sécurité et des relations avec les forces de défense et de sécurité sont observables ?
- En quoi les résultats du projet ont-ils contribué aux effets du Programme Pays du PNUD ?

- Quelle valeur ajoutée l'assistance fournie par le PNUD a-t-elle apportée pour l'atteinte des objectifs du Projet ?
- Quels ont été les résultats et effets spécifiques atteints pour les femmes, les hommes, les jeunes filles et garçons ?
- Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés par le travail du PNUD ?

Durabilité : *Les résultats obtenus par le projet peuvent-ils s'inscrire dans la durée ?*

- Quelles sont les mesures qui ont été prises ou qui sont envisagées pour créer des processus, des structures, des normes et des institutions durables à l'appui de la paix ?
- Quels seraient les besoins complémentaires en termes d'appui pour consolider les acquis du Projet ?
- Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?
- Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau régional, préfectoral et communal soutiennent-elles le projet ? Ces institutions disposent-elles des capacités techniques et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?
- Quel bilan peut être fait du fonctionnement des institutions appuyées, des relations avec les Ministères impliqués ?
- Jusqu'à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ? Sont-ils prêts à continuer de soutenir ou effectuer les activités du projet, à les répliquer ou à en adapter les résultats à d'autres contextes ?
- Dans quelle mesure les partenaires et les bénéficiaires au niveau national ont-ils participé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des activités du projet ?
- Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?
- Dans quelle mesure le Projet a-t-il créé ou est-il susceptible de créer des synergies avec d'autres projets pertinents ?
- De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, les droits de l'Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes ?

Partenariat : *Les stratégies de partenariat au sein des projets sont-elles appropriées pour une consolidation de la paix ?*

- Quels efforts de partenariats ont-ils été entrepris pour la mise en œuvre et la pérennité des actions du projet ? (Coopération sud-sud, implication des partenaires techniques et financiers) et quels enseignements peut-on en tirer ?
- L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariat ont été établis (politique, technique, financier, de partage de connaissance), avec qui et quel a été son impact sur l'atteinte des résultats ?

- La stratégie de partenariat a-t-elle créée des synergies (par exemple avec d'autres partenaires, d'autres projets et dans quel sens ?
- **Thèmes transversaux (genre, droit de l'homme, renforcement des capacités nationales, programmation sensible aux conflits) : *ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?***
- L'intervention a-t-elle abouti à des résultats différents pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles ?
- Jusqu'à quel point les effets atteints ont-ils bénéficié aux femmes et aux hommes de manière égale ?
- Dans quelle mesure les groupes vulnérables et les questions transversales de genre, de jeunesse, de changement climatique et des droits humains ont été intégrés dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi du projet ?

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

| N°s | Noms et prénoms | Fonction | Contact |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Bureau Pays du PNUD | | | |
| 1 | CIOWELA Mathieu | Représentant Résident | |
| 2 | TSCHAN Isabelle, Représentante | Représentante Résidente Adjointe | |
| 3 | CISSE Losseni | Spécialiste de Programme Unité Gouvernance | 70 11 65 22 78 33 32 72 |
| 4 | ZOUNGRANA Salifou | Spécialiste Suivi-Evaluation | |
| Projet RSS | | | |
| 5 | BADREDDINE El Harti | Conseiller Stratégique RSS | |
| 6 | MPAKO FOALENG Hortence | Spécialiste en Réforme du Secteur de la Sécurité | |
| 7 | MAHAMANE Ousmane Amadou | Conseiller Technique Etat de Droit | |
| Coordination du Système des Nations-Unies | | | |
| 6 | | Coordonnatrice Résidente du SNU | |
| Secrétariat du PBF | | | |
| 7 | BIHIGUIM Gedéon | Coordonnateur | |
| 8 | HADARA Brahim | | 07668303 |
| | TOURE Dabla, | Coordonnateur Régional PBF/PUS-BF | 57 82 52 90 07 20 60 41 |
| Projet Jeunes et Paix | | | |
| 9 | ROKHAYA Paquita | Coordonnatrice du Projet | |
| Projet Prévention et Gestion des conflits locaux au Sahel et au Nord du Burkina Faso | | | |
| 10 | EKLU-KOEVANU Ekouevi | Spécialiste Réconciliation | |
| OIM | | | |
| 11 | TAMBOURA Idrissa Adama | Chargé de Projet | 67 39 65 27 |
| Premier Ministère – Secrétariat Général de la Défense Nationale | | | |
| 12 | Colonel Major NABA PALE Théodore | Secrétaire Général de la Défense Nationale | 70 40 80 80 73 27 07 00 |
| Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations-Unies pour la Sécurité au Mali (MINUSMA ° Centre d'Information et de Formation en matière de droits humains en Afrique (CIFDHA) | | | |
| 13 | SOMDA François | Chef de l'Unité Réforme de la Défense et de la Sécurité | Section RSS-DDR |

| N°s | Noms et prénoms | Fonction | Contact |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| UNOWAS Dakar | | | |
| 14 | | | |
| 15 | | | |
| Ministère de la Justice | | | |
| 16 | SAWADOGO Théophile Magistrat | Secrétaire Général | 25 30 22 13 70 26 67 37 75 20 20 40 |
| 17 | SAWADOGO Adama Economiste-Planificateur | Directeur Général Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DGESS) | 25 30 58 86 78 07 37 33 70 74 38 41 |
| Ministère de la Sécurité | | | |
| 18 | OUATTARA/THIOMBIANO Maïmouna Administrateur Civil | Secrétaire Général | +226 70 34 12 86/79 66 65 66 |
| Ministère des Droits Humains et de la Promotion Civique | | | |
| 19 | SEREME Fadel | Directeur de cabinet | 71331713/ 55001919 |
| Assemblée Nationale | | | |
| 20 | Halidou SANFO, | Député, Président de la Commission Défense et Sécurité. | 70 71 73 58 78 07 72 76 |
| 21 | Honorable SORGHO | Député | |
| 22 | Florentine OULENE, | Assistante Parlementaire | |
| Plateforme de la Société Civile | | | |
| 23 | Me TRAORE Ali | Coordonnateur de la Plateforme des OSC sur la RSS | 70 59 08 75 |
| 24 | Sosthène S. OUEGRAOGO, Centre pour la Qualité du Droit et la Justice | Membre | 25 46 77 50 70 18 42 40 |
| Ambassade d'Allemagne | | | |
| 25 | Ingo Herbert, Ambassadeur | Ambassadeur | 25 30 67 31 |
| Ambassade du Canada | | | |
| 26 | Caroline Mireault, | Conseiller politique et commercial | 25 49 06 01 76 05 69 57 |
| 27 | Placide Compaoré/Koulibaly, | Agente Politique | 25 49 08 00 25 49 08 10 |

| N°s | Noms et prénoms | Fonction | Contact |
|----------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Bureau Diplomatique du Royaume des Pays Bas | | | |
| 28 | Elfferich Wiesje | Experte Sécurité et Etat de Droit | 67 46 06 67 |
| Ambassade du Japon | | | |
| 29 | Masamichi ITO | Conseiller | 25 37 65 06 25 37 65 81 |
| 30 | Satoko KATO | Premier Secrétaire | 25 37 65 06 70 20 05 23 |
| National Democratic Institute (NDI) | | | |
| 31 | Abdoulaye KONE, | Resident Senior Program Officer | 50 31 00 80/81 70 62 17 50 |
| 32 | Mariétou OUEGRAOGO, | Chargée de Programme | 72 04 34 04 |
| Projet PARSIB – Union Européenne | | | |
| | Nicolas OEBEL | Intervention Manager | 226 55 25 32 45 |

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONCEPTION | <p>Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les bénéficiaires du Projet ont-ils participé à sa conception et à son élaboration ?</p> <p>Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les groupes cibles ?</p> <p>Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ?</p> <p>De quelle manière ces risques ont été suivis et maîtrisés ?</p> <p>Les résultats sont-ils définis de manière cohérente avec leurs indicateurs ?</p> <p>Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre leur évolution a été clairement identifiée ?</p> <p>Le Projet prévoit-il des bases de référence pouvant permettre de suivre de manière régulière l'évolution de ces indicateurs ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> – PRODOC – UNDAF – CPD – Cadre de Résultats – Rapports des projets antérieurs déjà exécutés par le PNUD – Rapports d'évaluations des projets similaires antérieurs au présent Projet – Rapports des partenaires de mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups) | <ul style="list-style-type: none"> – Leçons et bonnes pratiques tirées d'expériences similaires antérieures – Participation des bénéficiaires à la conception du Projet – Niveau d'intégration des leçons apprises lors des cycles des projets similaires antérieurs | <ul style="list-style-type: none"> – Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires – Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures |
| PERTINENCE | <p>Dans quelle mesure le projet (dans sa formation et sa mise en œuvre) est-elle pertinente au regard du contexte et des priorités de développement et de consolidation de la paix dans le pays ?</p> <p>Compte tenu de l'analyse du conflit, l'intervention traite-t-elle les bonnes questions dans ce contexte et à ce moment précis ?</p> <p>Quel jugement la population locale, les</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Rapports – Entrevues – Notes d'orientation – Rapports et résolutions des CLEP – Rapports de suivi réguliers d'activités sur le terrain – Rapports trimestriels (prévus par le PRODOC) – Rapports des partenaires de | <ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues | <ul style="list-style-type: none"> – Alignement du Projet aux priorités nationales | <ul style="list-style-type: none"> – Analyse de la cohérence du Projet avec les stratégies du pays en matière de Réforme du secteur de la sécurité – Analyse comparative avec les expériences similaires |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>bénéficiaires et les observateurs extérieurs potentiels portent-ils sur la pertinence de l'intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe ?</p> <p>La théorie de changement était-elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact ?</p> <p>La stratégie de suivi-évaluation du projet était utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires</p> <p>Des solutions ou approches d'intervention alternatives non explorées existent par rapport aux problèmes identifiés initialement</p> <p>Les résultats attendus, tels qu'originellement planifiés, demeurent valides ?</p> | <p>mise en œuvre</p> | | | |
| EFFICACITE | <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ? Les cibles ? la prise en compte du genre ?</p> <p>L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ?</p> <p>Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ? Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus et quelles sont les raisons des différences de performance ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui concourent à la réalisation ou à la non-réalisation des objectifs ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Rapports de suivi - Rapports financiers - Rapports des partenaires de mise e œuvre - Informateurs clés | <ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des produits - Niveau d'atteinte des résultats et de livraison des produits | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des documents - Triangulation des informations - Analyse comparative avec les expériences similaires |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets ?</p> <p>Quelles ont été les forces et les faiblesses des parties prenantes dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?</p> <p>En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?</p> | | | | |
| EFFICIENCE | <p>Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ?</p> <p>Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ?</p> <p>Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?</p> <p>Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ?</p> <p>Aurait-on pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements, le profil du personnel</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports financiers - Résolutions du Comité de pilotage - Rapports d'audits | <ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues | <ul style="list-style-type: none"> - Contrats - Procédures établies pour la passation des marchés - Rapports coût-qualité établis | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des documents - Triangulation des informations |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Plans de travail annuels - Rapports financiers - Documents de projet - Informateurs clés | <ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues | <ul style="list-style-type: none"> - Les dépenses sont effectivement arrimées aux activités prévues - Ratio coût-efficience des produits | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des documents |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>et la structure de gestion du projet ? Si oui, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ? Si non, quelles sont les suggestions à préconiser ?</p> <p>Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ?</p> <p>Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficacité dans la mise en œuvre ?</p> | | | | |
| STRATEGIE DE PARTENARIAT ET COORDINATION DES INTERVENTIONS | <p>Les stratégies de partenariat au sein des projets sont-elles appropriées pour une consolidation de la paix ?</p> <p>Quels efforts de partenariats ont-ils été entrepris pour la mise en œuvre et la pérennité des actions du projet ? (Coopération sud-sud, implication des partenaires techniques et financiers) et quels enseignements peut-on en tirer ?</p> <p>L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariat ont été établis (politique, technique, financier, de partage de connaissance), avec qui et quel a été son impact sur l'atteinte des résultats ?</p> <p>La stratégie de partenariat a-t-elle créée des synergies (par exemple avec d'autres partenaires, d'autres projets et dans quel sens ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> – PRODOC – Protocoles éventuels – | <ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues | | <ul style="list-style-type: none"> – Analyse des documents – Triangulation des informations |
| SOUTENABILITE/DURABILITE | <p>Les résultats obtenus par le projet peuvent-ils s'inscrire dans la durée ?</p> <p>Quelles sont les mesures qui ont été prises ou qui sont envisagées pour créer des processus, des structures, des normes et des institutions</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Documents de projet – Personnes ressource | <ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues | | <ul style="list-style-type: none"> – Analyse des documents – Triangulation des informations |
| | | <ul style="list-style-type: none"> – Documents de projet | <ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire | | |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| | <p>durables à l'appui de la paix ?</p> <p>Quels seraient les besoins complémentaires en termes d'appui pour consolider les acquis du Projet ?</p> <p>Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéficiaires ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?</p> <p>Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?</p> <p>Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau régional, préfectoral et communal soutiennent-elles le projet ? Ces institutions disposent-elles des capacités techniques et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?</p> <p>Quel bilan peut être fait du fonctionnement des institutions appuyées, des relations avec les Ministères impliqués ?</p> <p>Jusqu'à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ? Sont-ils prêts à continuer de soutenir ou effectuer les activités du projet, à les répliquer ou à adapter les résultats à d'autres contextes ?</p> <p>Dans quelle mesure les partenaires et les bénéficiaires au niveau national ont-ils participé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Informateurs clés – Documents de projet – Rapport semestriel prévu par le PRODOC – Rapports narratifs finaux (du Projet et des partenaires de mise en œuvre) – Informateurs clés | <ul style="list-style-type: none"> – Entrevue – Revue documentaire – Entrevues | <ul style="list-style-type: none"> – Liste des facteurs de succès et de bonnes pratiques disponibles | |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>des activités du projet ?</p> <p>Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?</p> <p>Dans quelle mesure le Projet a-t-il créé ou est-il susceptible de créer des synergies avec d'autres projets pertinents ?</p> <p>De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, les droits de l'Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes ?</p> | | | | |
| <p>IMPACT</p> | <p>Dans quelle mesure le projet a eu un impact sur les bénéficiaires ? Quel est l'impact du projet sur le contexte du développement ?</p> <p>Quels changements immédiats ou potentiels en matière de renforcement de la confiance du public dans la prise en charge des questions de sécurité et des relations avec les forces de défense et de sécurité sont observables?</p> <p>En quoi les résultats du projet ont-ils contribué aux effets du Programme Pays du PNUD ?</p> <p>Quelle valeur ajoutée l'assistance fournie par le PNUD a-t-elle apportée pour l'atteinte des objectifs du Projet ?</p> <p>Quels ont été les résultats et effets spécifiques atteints pour les femmes, les hommes, les jeunes filles et garçons ?</p> <p>Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés par le travail du PNUD ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Documents de projet - Informateurs clés | <ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevue | | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des documents - Triangulation des informations |

| Critères d'évaluation | Questions clé | Sources de données | Méthodes/outils de collecte de données | Indicateurs | Méthodes pour l'analyse des données |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center">QUESTIONS TRANSVERSALES (genre, droit de l'homme, renforcement des capacités nationales, programmation sensible aux conflits)</p> | <p>ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?</p> <p>L'intervention a-t-elle abouti à des résultats différents pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles ?</p> <p>Jusqu'à quel point les effets atteints ont-ils bénéficié aux femmes et aux hommes de manière égale ?</p> <p>Dans quelle mesure les groupes vulnérables et les questions transversales de genre, de jeunesse, de changement climatique et des droits humains ont été intégrés dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi du projet ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Documents de projet - Rapport semestriel prévu par le PRODOC - Rapports narratifs finaux (du Projet et des partenaires de mise en œuvre) - Informateurs clés | <ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues | <p>Liste des facteurs de succès et de bonnes pratiques disponible</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des documents - Triangulation des informations |