



Au service  
des peuples  
et des nations

## PROJET D'APPUI A LA FORMATION CONTINUE DE LA POLICE NATIONALE DE COTE D'IVOIRE (PAFC)



### *Rapport descriptif de mise en œuvre*

**An 3 : Juillet 2018 – Mars 2019**

# SOMMAIRE

---

<b>Chapitres</b>	<b>Libellés</b>	<b>Pages</b>
	Sigles et acronymes	<b>3</b>
<b>I</b>	<b>:</b> CONTEXTE ET RESUME DE L'ACTION	<b>4</b>
<b>II</b>	<b>:</b> ACTIVITES REALISEES AU COURS DE LA PERIODE, ET RESULTATS CLES	<b>6</b>
<b>III</b>	<b>:</b> GESTION DE LA MISE EN OEUVRE	<b>20</b>
<b>IV</b>	<b>:</b> DURABILITE, LECONS APPRISES, RECOMMANDATIONS, CONCLUSION	<b>27</b>
<b>V</b>	<b>:</b> ANNEXES	<b>29</b>

---

## SIGLES ET ACCRONYMES

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

## I. CONTEXTE ET RESUME DE L'ACTION

### 1.1 Contexte

Au sortir de la crise post-électorale en 2011, les efforts de restauration des services de police ont été entrepris par le Gouvernement. En dépit des mesures qui ont pu être prises, les défis sont restés importants. C'est dans ce contexte qu'a été formulé et mis en œuvre par le PNUD le Projet d'Appui au renforcement des capacités de la Police Nationale (PARCP) de janvier 2014 à mars 2016. Financé entièrement par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale, il a visé spécifiquement à renforcer les capacités professionnelles et opérationnelles de 3731 policiers animateurs (trices) relais, hommes et femmes, répartis sur toute l'étendue de la Côte d'Ivoire par la formation continue, et ce, sur 10 thématiques essentielles à l'exercice de la fonction policière.

Toutes ces actions de renforcement de capacités ont conduit progressivement à inculquer aux Policiers ivoiriens les notions de Formation Continue, et surtout à relever le niveau professionnel de l'ensemble des personnels de la Police Nationale. Au terme de l'initiative, les différentes parties prenantes au projet ont estimé que ces actions devaient se poursuivre afin d'asseoir les bases d'une Police ivoirienne professionnelle et soucieuse des valeurs d'Ethique et de déontologie, à un moment marqué par le désengagement annoncé de l'ONUCI, dont les Policiers ont été en première ligne dans les opérations de formation de la police nationale. C'est pour adresser les défis liés à cette exigence qu'a été formulé et mis en œuvre toujours par le PNUD, le Projet d'Appui à la formation continue de la Police Nationale (PAFC). Cofinancé par la JICA, le Gouvernement et le PNUD, il s'est inscrit donc dans la perspective d'une triple exigence : (i) consolider les acquis du programme précédent ; (ii) asseoir les bases de la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire ; et (iii) faciliter la transition liée au départ annoncé de la Police des Nations Unies (UNPOL).

### 1.2 Résumé de la mise en œuvre

<b>Phase 1 : Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de la Police Nationale (PARCP, Janvier 2014 à mars 2016)</b>				
<b>Année</b>	<b>Budget planifié (USD)</b>	<b>Budget exécuté (USD)</b>	<b>Taux d'exécution</b>	<b>Réalisations principales</b>
1: Janvier 2014 - mars 2014	130 696	120 444	92,16%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conception de modules ;</li><li>• Formation de 58 animateurs relais ;</li><li>• Equipement de l'Ecole Nationale de Police et 119 services de police en matériels de formation.</li></ul>
2. Juillet 2014 - mars 2015	1 303 800	1 156 961	88,74%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réhabilitation de 3 salles de classe à l'ENP ;</li><li>• Formation de 2 972 animateurs relais ;</li><li>• Édition et diffusion de modules de formation ;</li><li>• Formation et équipement de la police à la prévention Ebola.</li></ul>
3. Juin 2015 - mars 2016	478 517	473 115	98,87%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formation de 583 animateurs relais ;</li><li>• Formation de 3 770 policiers à la sécurisation des élections.</li></ul>
<b>TOTAL</b>	<b>1 913 013</b>	<b>1 750 520</b>	<b>91,51%</b>	

<b>Phase 2 : Projet d'Appui à la formation continue de la Police Nationale (PAFC, décembre 2016 à mars 2019)</b>				
<b>Année</b>	<b>Budget planifié (USD)</b>	<b>Budget exécuté (USD)</b>	<b>Taux d'exécution</b>	<b>Réalisations principales</b>
1. Décembre 2016 – Mars 2017	520 930	511 539	98,20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et révision d'outils de formation ;</li> <li>• Formation de 97 formateurs de niveau supérieur ;</li> <li>• Construction et équipement de 15 salles de formation ;</li> <li>• Matériel roulant pour suivi des actions (2 véhicules 4X4).</li> </ul>
2. Octobre 2017 – Mars 2018	844 442	689 312	81,63%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de mallettes pédagogiques ;</li> <li>• Formation de 86 coordonnateurs régionaux et centraux ;</li> <li>• Formation de 55 formateurs de niveau intermédiaire ;</li> <li>• Formation de 577 animateurs relais supplémentaires ;</li> <li>• Réhabilitation de bureaux de la SDFCP ;</li> <li>• Acquisition d'équipements de formation dont 2 véhicules de transport de troupe.</li> </ul>
3. Juillet 2018- mars 2019	673 391	669 505	99,42%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception d'outils de formation ;</li> <li>• Formation de formateurs et animateurs relais complémentaires ;</li> <li>• Appui à la sécurisation des élections : Edition de guides et formation des policiers ;</li> <li>• Construction de 3 salles de formation et réhabilitation de bureaux de la SDFCP ;</li> <li>• Finalisation et déploiement de la stratégie de formation continue.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>2 038 763</b>	<b>1 870 356</b>	<b>91,74%</b>	

Le présent rapport porte sur la troisième année de mise en œuvre de la phase 2, qui s'est déroulée de juillet 2018 à mars 2019.

## **II. ACTIVITES REALISEES AU COURS DE LA PERIODE, ET RESULTATS CLES**

Les activités planifiées au cours de la période sont liées aux résultats principaux attendus de la mise en œuvre de l'action.

### **2.1. Les capacités institutionnelles de la police nationale sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue**

Le renforcement des capacités institutionnelles de la Police Nationale trouve son intérêt dans la disponibilité de ressources pédagogiques standardisées à travers la conception de maquettes pédagogiques supplémentaires et la production de plans locaux pour chaque structure déconcentrée.

#### **2.1.1 Conception de maquettes pédagogiques supplémentaires**

La Sous-Direction de la Formation Continue et du Perfectionnement (SDFCP) est l'organe de coordination de la stratégie de la formation continue au niveau central. A ce titre, l'identification et la conception des maquettes pédagogiques font partie de ses activités dédiées. Cette activité quotidienne contribue à enrichir et à actualiser le catalogue de formation élaboré avec l'appui technique et financier du 10ème Fonds Européen de Développement (FED). Organisée en plusieurs sections, cette tâche incombe de manière spécifique à la division des ingénieries.

(Cf organigramme de la SDFCP, annexe 1).

Pour rappel, l'une des recommandations de la Résolution 2284 du Conseil de Sécurité est le transfert des activités résiduelles à l'équipe pays ainsi qu'à l'Etat ivoirien. Dans cette perspective, la Section formation UNPOL/ONUCI a reçu, entre autres, comme mission de transférer la totalité de sa bibliothèque de cours à la DGPN. Pour accompagner cette activité dévolue à la Composante UNPOL, le projet a intégré dans ses objectifs l'actualisation et la validation des maquettes pédagogiques des modules concernés avant leur transmission à la partie nationale.

Pour la partie ivoirienne, le transfert de ces outils didactiques a constitué la base d'un répertoire pédagogique riche ayant pour but de faciliter la transmission des connaissances et de développer des compétences utiles aux policiers.

Par ailleurs, pour tenir compte de l'évolution et du contexte, les ingénieurs en formation de la SDFCP travaillent quotidiennement sur la mise à jour des textes ainsi que leur harmonisation avec les lois et textes en vigueur du droit positif ivoirien.

La conception/actualisation des maquettes pédagogiques supplémentaires répond de plus à la nécessité de rendre univoque la formation pour les formateurs installés dans toutes les préfectures de police de Côte d'Ivoire. Pour la période, cette action a été encadrée et facilitée par la contribution des experts (international et national) recrutés par le projet.

Au titre des maquettes pédagogiques conçues/actualisées, nous avons :

<b>Mallettes pédagogiques existantes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Droits et Protection de l'Enfant</li> <li>2. Police Technique et Scientifique (PTS)</li> </ol>
<b>Mallettes pédagogiques actualisées</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formations des formateurs en animation (N1&amp;2) ;</li> <li>2. Maintien de l'ordre Commissaires ;</li> <li>3. Maintien de l'ordre Officiers ;</li> <li>4. Maintien de l'ordre Sous-officiers ;</li> </ol>
<b>Mallettes pédagogiques conçues</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accueil du public ;</li> <li>2. Police de proximité ;</li> <li>3. Ethique et déontologie Commissaires et Officiers ;</li> <li>4. Ethique et déontologie Sous-officiers</li> </ol>
<b>Modules finalisés en cours de migration vers mallettes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Techniques d'expression écrite ;</li> <li>2. Sécurisation des élections ;</li> <li>3. Gestion de crise et prévention des conflits ;</li> <li>4. Renseignement ;</li> <li>5. Police de la circulation routière ;</li> <li>6. Maintien de l'Ordre (interaction entre les 3 corps) ;</li> <li>7. Violences Basées sur le genre ;</li> <li>8. Techniques de Sécurité en Intervention ;</li> <li>9. Cybercriminalité ;</li> <li>10. Informatique ;</li> <li>11. Management.</li> </ol>

Ces supports didactiques viennent enrichir et compléter la bibliothèque des outils pédagogiques déjà confectionnés et mise à disposition avec l'appui de l'ONUIC. La division des ingénieries de la SDFCP poursuit son travail de production des mallettes pédagogiques et de mise à niveau des modules existants.

## **2.1.2 Elaboration et diffusion des plans locaux de formation**

### **❑ Finalisation et la validation de modèle de plan de formation continue au niveau local**

Conformément à son plan de travail, la SDFCP a organisé un atelier de conception et de validation du modèle type de plan local de formation tenu le lundi 22 octobre 2018. Cette activité visait à faciliter l'harmonisation des plans locaux de formation continue de la Police nationale à travers la validation du modèle type de plan de formation (forme et contenu) en vue de le mettre à disposition des coordonnateurs régionaux. A l'issue de cet atelier, le modèle type a été adopté et les contributions à sa finalisation ont été prise en compte par les experts.

(Cf. modèle type de plan local validé, annexe 2.)

### **❑ Identification de thématiques, Conception de plans locaux de formation et des feuilles de route à Abidjan et à l'Intérieur du pays**

Au cours de la semaine du 1er au 5 octobre 2018 le personnel désigné de la SDFCP, assisté par les experts ont fait l'analyse des besoins de formation du personnel de la Police Nationale en tenant compte des Corps (Commissaires, Officiers et Sous-officiers de Police). Cette analyse a été faite à partir des archives constituées par le plan triennal de formation 2014-2016 de la Police Nationale et par le séminaire sur la programmation de la formation continue de la Police Nationale qui a eu lieu du 10 au 12 octobre 2016 à Grand-Bassam. Ces deux documents ont eu le quitus des Autorités

de la Police Nationale en présence de certains partenaires internationaux (ONU CI, PNUD, JICA, GIZ) engagés dans le secteur de la sécurité. Cette étape était primordiale dans la mesure où elle a constitué le point de départ du processus d'élaboration des plans de formation (plans locaux et plan triennal de formation) et de confection des mallettes pédagogiques. Ce travail d'analyse des besoins de formation a été réalisé à partir de trois critères formulés par les experts, à savoir :

- La situation politique du pays pendant la période 2019-2021 ;
- L'apparition de nouvelles formes de criminalité ;
- La situation spécifique de certaines régions administratives ;

La tâche des participants consistait à analyser chaque thématique en fonction de chacun des critères. Ensuite ils devaient :

- Etablir la liste des thématiques les plus pertinentes par priorité ;
- Décliner ces thématiques en modules de formation ;
- Spécifier les bénéficiaires de ces formations à l'aide d'un document "Etat des effectifs"

Le groupe a fait le point ensuite sur la durée des formations par corps et services pouvant être dispensées, à partir d'une fiche "technique des normes de formation continue" remise par les experts, et qui régit le nombre de jours de formation pour chaque corps de la Police Nationale.

Ce travail prépare la répartition des thématiques et des modules susceptibles d'être enseignés dans chaque service et par corps pour élaborer les plans locaux de formation et le plan triennal 2019-2021. Ces travaux ont fait l'objet d'une restitution finale en séance plénière pour validation par les experts avec les thématiques listées par priorité pour chaque Corps de la Police Nationale ivoirienne.

(Cf. liste des thématiques prioritaires annexe 3).

#### *Expertise internationale/nationale pour appui à la structuration de la stratégie de formation continue*

Dans le cadre de sa mise en œuvre, et plus particulièrement dans sa composante relative au renforcement des bases de la formation continue en CI, il est prévu un appui à la structuration de la stratégie de formation continue : processus de formation, indicateurs de performance, méthodes pédagogiques, outils pédagogiques, suivi et évaluation, etc.

L'objectif de la mission de l'expert national, en association avec l'Expert international Chef de mission, a été d'accompagner la Direction Générale de la Police Nationale dans la stratégie de structuration de la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire.

De façon spécifique, il s'est agi d'aider la Sous-Direction de la Formation Continue de l'École Nationale de Police dans (i) la production des instruments/outils pédagogiques, et (ii) la planification à court et moyen terme des actions de formation continue, à travers :

- Le recueil et l'analyse des besoins de formation continue à partir des bases de données existantes et des contributions des Coordonnateurs de la formation continue ;
- La conception des guides des formateurs et apprenants ;

- La révision et l'adaptation des modules de formation des formateurs des niveaux 1,2 et 3 ;
- L'élaboration des catalogues et l'actualisation le catalogue de la formation continue de la Police Nationale ; -
- La production des malettes pédagogiques sur des thématiques jugées les plus pertinentes ;
- L'élaboration des plans locaux et le plan triennal de la formation continue de la Police Nationale et son budget de mise en œuvre ;
- La conception d'un document du suivi et de l'évaluation des actions de formation (instruments et/ou des outils de suivi-évaluation des actions de formation) ;
- La proposition d'une stratégie pour la capitalisation et la pérennisation des acquis des actions de formation ;
- La proposition des normes de fonctionnalité des structures de la formation continue –
- La conception d'un document de plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières au plan national pour la formation continue.

**Au terme de la mission des experts, les principaux résultats obtenus se présentent comme suivant :**

- Trois (3) guides, à savoir le guide du Formateur, le guide de l'Apprenant et le guide du coordonnateur sont conçus<sup>1</sup> ;
- Six (6) malettes pédagogiques réalisées dont la malette pédagogique « Formation des Formateurs à l'animation (Niveau 1 et2) sont conçus ;
- Un plan de formation 2019-2021 comprenant des déclinaisons pour l'ensemble des services déconcentrés de la police nationale est élaboré ;
- La révision et actualisation du catalogue de formation est effectuée ;
- La stratégie de capitalisation des acquis et de pérennisation des actions de formation est réalisée ;
- Le dispositif du suivi et de l'évaluation des actions de formation comprenant les outils et /ou instruments de suivi et d'évaluation réalisé ;
- Les normes de fonctionnalité des structures centrales et déconcentrées sont réalisées ;
- Le document de plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières pour la formation continue est réalisé.

(Cf rapport final des experts, annexe 4).

## **2.2. Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue**

### ***2.2.1 Mise en place des espaces de formation***

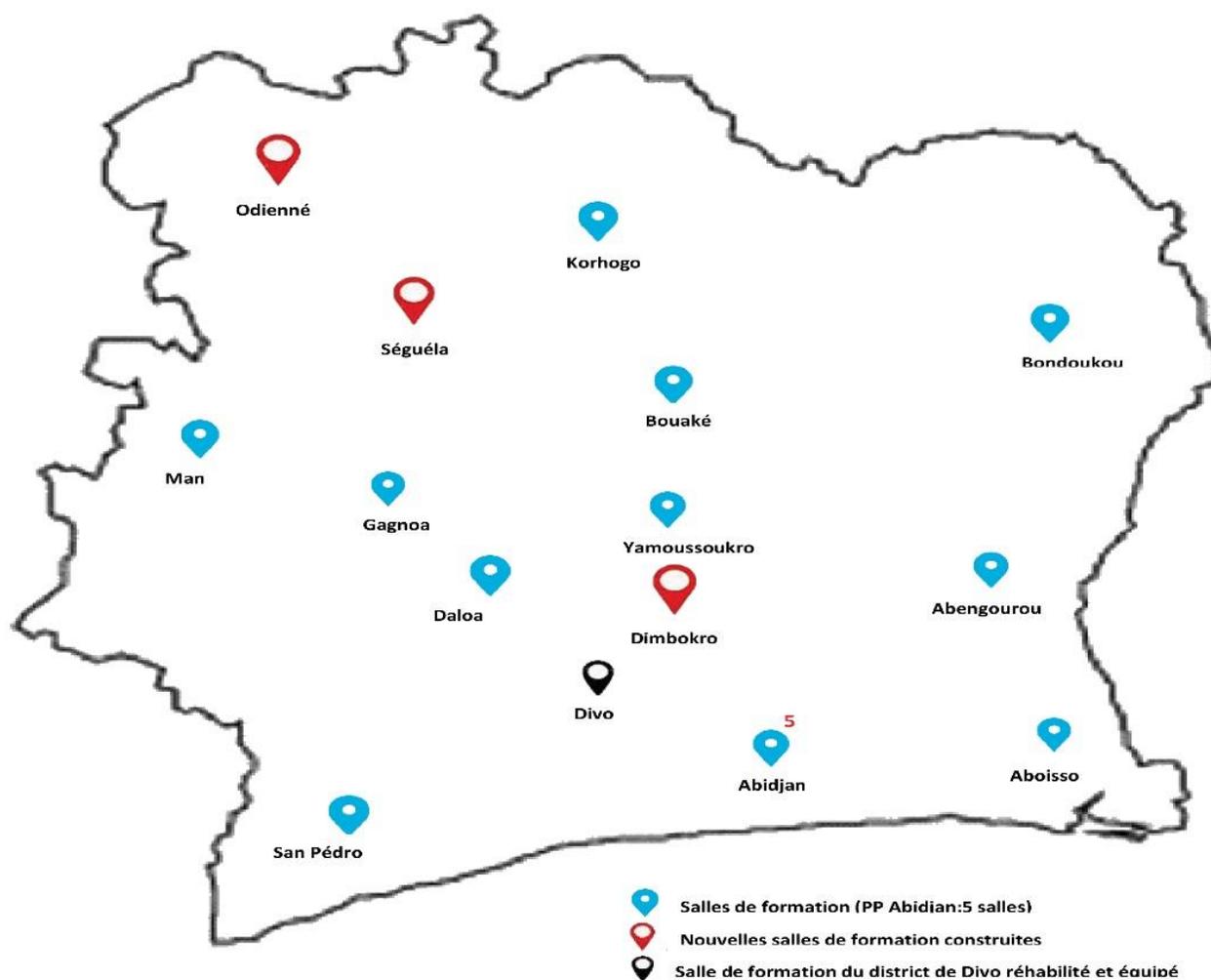
---

<sup>1</sup> Ces trois (3) guides sont compilés dans le Guide de la Formation Continue

### ❑ Salles de formations déconcentrées

Pour cette phase 2 du projet, il avait été planifié la construction de 3 abris préfabriqués pour salles de formation (Cocody ; Divo et Odienné), pour compléter à 18 l'effectif des espaces de formations installés par le projet. Dans un courrier adressé au PNUD, Monsieur le Sous-directeur de la formation continue avait exprimé le souhait de délocalisation de préfabriqués de Bouaflé et Divo, respectivement dans les villes de Séguéla et Dimbokro. (Cf. courrier SDFCP Annexe 5).

Les 3 salles de formation ont été construites et recevront les premiers apprenants avant la fin de mars 2019.



Plan national de répartition des salles de formation

❑ Réhabilitation et équipement des bureaux de la SDFCP

Les travaux de la tranche 2 de l'aménagement du bâtiment de la Sous-Direction de la Formation Continue et du Perfectionnement de l'Ecole Nationale de Police ont permis d'aménager le bâtiment en espace de bureaux de type « *Open space* » ; la disposition spatiale intérieure répondant à la volonté des parties prenantes au projet d'offrir un espace de travail convivial et dédié à l'ouverture des esprits, des énergies et au mieux-être au travail.

De plus, l'espace de bureaux bâti sur plus de soixante-dix-neuf (79) mètres carrés, est partitionné en partie en cloisonnements à châssis aluminium avec vitrages triplex, pouvant accueillir à terme, vingt-trois (23) fonctionnaires de police.

(Cf. plan 3D des bureaux de la SDFCP Annexe 6).

Par ailleurs, prévus pour durer trois (3) mois, les travaux présentent un taux de réalisation général de 90% au moment de la rédaction du présent rapport (15 mars 2019). Ce qui permettra d'envisager la livraison – après réceptions provisoires des travaux et levés des réserves éventuelles – du bâtiment pour la dernière semaine du mois de mars de l'an 2019.

En outre, le bâtiment sera équipé en mobilier de bureaux et de commodités de fonctionnalité réglementaires, normatives et nécessaires à tout ERT (Etablissement Recevant des Travailleurs).

Les équipements complémentaires acquis pour les bureaux de la SDFCP et les abris préfabriqués supplémentaires s'établissent comme suit :

Libellé	Quantité
<b>Matériel informatique</b>	
Ordinateur portable	1
Vidéoprojecteur	1
Ecran de projection HD 16 :9	1
Imprimante multifonctions avec 2 cartouches d'encre	1
<b>Matériel bureautique</b>	
Chaises visiteurs	10
Fauteuils	21
Mobiliers de bureau espace paysager	4
Mobiliers de bureaux cloisonnés	4
Meubles de rangement	8

**2.2.2 Planification d'ateliers de formation des formateurs de niveau 1 et 2, niveau 3 et 4, et des animateurs relais, en coordination avec la Direction du Personnel/DGPN.**

- ❑ Organisation d'ateliers de formation de 270 formateurs de niveaux 1 & 2 en 11 sessions de formation de 25 apprenants chacune pendant 10 jours

La programmation de ces 11 sessions de formation avait pour but de renforcer le bassin de formateurs repartit sur l'ensemble du territoire national. Ainsi, l'action prévoyait la formation de 270 formateurs de niveau 1 & 2 de 25 apprenants chacune pendant 10 jours.

Ce sont en définitive 10 sessions qui ont pu se dérouler, et 241 fonctionnaires de police formés. Seule la session de Séguéla n'a pu avoir lieu en raison d'affectations annoncées qui réduisaient le nombre de personnes à former.

Nombre de session de formation prévue par PP/DP	Nombre de session de formation réalisée par PP/DP	% réalisation	Nombre de personnes formées réalisées	% réalisation Personnes à former
<b>11</b>	<b>10</b>	<b>91%</b>	<b>241</b>	<b>89,25%</b>

**Tableau récapitulatif : formation des formateurs N1 et 2**

- ❑ Organisation d'atelier de formation de 25 formateurs de niveaux 3 & 4 en 1 sessions de formation de 25 apprenants Chacune pendant 10 jours



Cette activité de formation de 25 nouveaux formateurs de niveaux 3 et 4 est une activité ayant pour but d'accroître le nombre de formateurs ayant le niveau d'ingénieur de formation. Organisée par la SDFCP, elle a regroupé les formateurs de niveau 1 & 2 choisis parmi les meilleurs des préfectures de police sur l'ensemble du territoire. La Division des ingénieries s'est chargée de la préparation des modules de formation et mise à niveau des animateurs. Elle s'est déroulée du 10-21 décembre.

Tous les 25 apprenants attendus ont pu prendre part à la formation.

**Cérémonie de clôture de la formation des formateurs N3/4**

Nombre de session de formation prévue par PP/DP	Nombre de session de formation réalisée par PP/DP	% réalisation	Nombre de personnes formées prévues	Nombre de personnes formées réalisées	% réalisation
<b>01</b>	<b>01</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Tableau récapitulatif : formation des formateurs N 3/4**

- ❑ Organisation d'ateliers de formation de 248 animateurs relais, en 10 sessions de 25 apprenants pendant 1 semaine

La formation des animateurs relais vise à développer des compétences spécifiques dans certaines thématiques indispensables à la fonction policière.

L'ensemble des 10 sessions ont été réalisées, ainsi que plusieurs sessions itinérantes à l'ouest sur les VBG, qui ont abouti à un effectif total de 363 sur 248 attendus, soit un taux de réalisation de plus de 146%.

#### Déclinaison des principales thématiques abordées lors des formations (animateurs relais)

N°	Thématique	Nombre d'apprenants formés	Commentaires
01	<b>Police de la Route</b>	87	Module prioritaire SDFCP
02	<b>Maintien de l'ordre</b>	50	Module prioritaire SDFCP
03	<b>VBG</b>	208	Module prioritaire SDFCP
04	<b>Police Administrative</b>	18	Thématique choisie selon le besoin local de formation

#### Tableau récapitulatif des formations réalisées

Intitulé	Nombre apprenants prévus	Nombre d'apprenant formés				Taux de réalisation	
		Hommes		Femmes			TOTAL
		Nb	%	Nb	%		
Formateurs N 1 & 2	270	228	94,61%	13	5,39%	241	89,26%
Formateurs N 3 & 4	25	24	96,00%	1	4,00%	25	100,00%
Animateurs relais	248	334	92,01%	29	7,99%	363	146,37%
<b>Total</b>	<b>543</b>	<b>586</b>	<b>93,16%</b>	<b>43</b>	<b>6,84%</b>	<b>629</b>	<b>115,84%</b>

### **2.3. Les connaissances des policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière**

#### **2.3.1 Appui à la formation pour la sécurisation des processus électoraux**

- Expertise nationale/internationale pour appui de la police à la sécurisation des élections: diagnostic de base, formulation et/ou mise à jour d'une stratégie de sécurisation**

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il a été prévu un renforcement de la police nationale pour la sécurisation des élections locales à venir. La nécessité de garantir un environnement sécuritaire adéquat durant le processus électoral est une composante importante de l'organisation d'élections libres, transparentes et justes. Elle requiert des conditions particulières. L'une d'elles est de déterminer, de manière raisonnable et pratique, les rôles qui reviennent aux Forces de

Sécurité dans le processus électoral et les exigences pour une meilleure participation de la part de ces dernières, notamment en termes de moyens et de conditions d'implication.

En lieu et place de cet appui de l'expertise nationale/internationale à la sécurisation des élections, le Cabinet du DGPN a souhaité l'organisation d'un séminaire regroupant des spécialistes issues de la Police Nationale dont les compétences sont avérées en la matière, et la réalisation de missions de dissémination.

#### **❑ Atelier de mise à jour des mécanismes de sécurisation des élections**

Cet atelier de réflexion sur la contribution de la Police Nationale à la sécurisation des élections locales, s'est tenu du mercredi 12 au vendredi 14 septembre 2018 à l'International Hôtel de Grand-Bassam. L'objectif de l'atelier visait à développer des outils et stratégies au profit des services et unités d'intervention de police afin d'assurer avec efficacité la sécurisation des élections locales dans le strict respect des droits des citoyens. De façon spécifique, il s'est agi de:

1. Concevoir/proposer un guide/manuel sur le rôle des forces de sécurité, précisément la Police Nationale en période électorale, et le résumer sous forme de dépliant portable par les agents de police;
2. Définir la stratégie de dissémination du guide au sein de la police

L'atelier a abouti en définitive la production de :

- Un guide de sécurisation des élections élaboré et disponible;
- Un guide réduit sous forme de dépliant produit.

#### **❑ Reproduction et diffusion du guide de sécurisation des élections**

A l'issue du séminaire, un processus compétitif a conduit au recrutement d'un prestataire pour la reproduction des supports sus cités. Ainsi, Au terme de l'atelier, ont été produits :

N°	Désignation	Quantité	Destination
01	Guide de sécurisation	500	2 guides par PP/DP et les directions de la Police
02	Dépliants (Fiche reflexe)	15 000	Chaque policier impliqué dans la sécurisation des élections.

(CF. Guide élection et dépliant produits, Annexe 7)

Ces documents ont été disséminés sur toute l'étendue du territoire. Une mission de formation à son utilisation a été organisée.

(CF. rapport de mission de dissémination du guide des élections, Annexe 8)

#### **❑ Atelier bilan de la Police Nationale**

Cet exercice devenu mandataire depuis quelques années, avait pour principal objectif de réfléchir à l'amélioration de la qualité de ses prestations au service des populations et définir les principaux axes stratégiques de son action pour l'année 2019. En point de mire, un bilan a été fait sur la sécurisation des élections régionales et locales dont le projet avait contribué à la production de supports didactiques avec le financement de la JICA. D'une façon Générale, près de 15000 policiers impliqués dans l'action de sécurisation des joutes électorales ont été briefés sur la



Clôture du séminaire : Photo de famille

conduite à tenir à l'intérieur d'un bureau de vote. La Police Nationale s'est félicitée de ce qu'aucun incident n'a été enregistré impliquant un fonctionnaire de police. Lors de la cérémonie d'ouverture, dans son intervention, Le Contrôleur Général de Police, Youssouf **KOUYATE**, Directeur Général de la Police Nationale (DGPN) a dressé un bilan positif de l'exécution des recommandations issues du séminaire de l'an dernier.

L'essentiel de celles-ci portait notamment sur le renforcement du maillage du territoire national par les services de

police, l'amélioration des relations entre la police et la population, constatée par le taux positif de fréquentation des services par celle-ci ; aussi l'acquisition d'équipements et moyens conventionnels de maintien de l'ordre et leur utilisation dans la gestion démocratique des foules, le renforcement des capacités des forces de l'ordre en matériels de sécurité et autres moyens didactiques pour la formation continue des agents avec l'appui de la JICA.



Remise d'équipements par SEM KURAMITSU Hideaki au DGPN

Remerciant les Partenaires au Développement pour leur engagement aux côtés de l'Institution policière, il s'est félicité de l'excellence des relations avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Coopération Japonaise (JICA) dont l'appui contribue à accompagner la police dans ses missions régaliennes.

*« Votre présence à nos côtés, ce jour, témoigne de votre volonté et de votre engagement à accompagner la Police Nationale dans son processus de modernisation et de professionnalisation »* s'est-il exprimé. La

clôture de ce séminaire a été l'occasion de procéder à la remise du matériel acquis dans le cadre du projet. Ces équipements destinés à la formation continue, ont été remis en présence de S.E.M. Kuramitsu Hideaki, Ambassadeur de la République du Japon en Côte d'Ivoire, du Directeur Général de la police Nationale, le Général Youssouf Kouyaté, ainsi que du Représentant Résident de la JICA en Côte d'Ivoire, Imura Tsutomu.

(CF. rapport de l'atelier bilan de la police, Annexe 9)

### 2.3.2 Appui au déploiement des formations déconcentrées

#### **Reproduction et diffusion de guides formateurs et apprenants sur supports physiques**

Ce livrable était attendu des experts (national et international) en vue de consolider les moyens didactiques déjà existants. En effet, l'action prévoyait la production de deux supports, à savoir

- Un guide formateur ;
- Un guide apprenant.

Cet appui à la structuration de la formation continue dote ainsi les acteurs clés du dispositif de formation d'instruments pédagogiques pour renforcer leurs compétences dans la diffusion des formations. En outre, dans la mise en œuvre, les experts appuyés par la division des ingénieries de la SDFCP ont produit en plus des deux guides (formateur et apprenant), le guide du coordonnateur. Ce qui fait passer le nombre de deux (02) guides prévus à trois (03) réalisés.

Les trois guides ont été compilés dans un guide unique appelé : le Guide la Formation Continue.

Ces guides, ainsi que les maquettes produites ont été reproduites et disséminées selon la répartition suivante :

N°	Titre du manuel ou guide	Description	Nombre d'exemplaires	Destinataires
01	<b>LE GUIDE DE LA FORMATION CONTINUE</b>	Manuel compilé des guides du Coordonnateur, guide du Formateur et guide de l'Apprenant.	500	Les coordonnateurs / formateurs
02	<b>MALLETES PÉDAGOGIQUE : ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE</b>	Manuel sur l'éthique et la déontologie policière	200	Les coordonnateurs / formateurs
03	<b>MALLETES PÉDAGOGIQUE : MAINTIEN DE L'ORDRE (CP,OP,SOP)</b>	Manuel sur le maintien de l'ordre pour les commissaires, officiers et sous-officiers de police	200	Les coordonnateurs / formateurs
04	<b>MALLETES PÉDAGOGIQUE : FORMATION DES FORMATEURS N 1 ET 2</b>	Manuel sur la formation l'Andragogie et pédagogie	200	Les coordonnateurs / formateurs
05	<b>MALLETES PÉDAGOGIQUE : ACCUEIL DU PUBLIC</b>	Manuel sur la gestion de l'accueil aux populations et usagers des services de police	200	Les coordonnateurs / formateurs

(CF. guide et maquettes produites, Annexe 10)

### 2.3.3 Mise en œuvre de la phase pilote de déploiement des formations déconcentrées

#### **Déroulement des sessions de démultiplication par Préfecture**

L'organisation de formations déconcentrées autonomes est l'un des enjeux de premier plan de cette année. Chaque centre déconcentré de formation continue devait conduire au moins 5 séances de formation. Les plans locaux de chaque préfecture a permis aux coordonnateurs de planifier un

calendrier de formation ainsi que les thématiques retenues pour les PP de l'intérieur du pays. Cinq villes de l'intérieur ont été ciblées :

- PP Aboisso ;
- PP Man ;
- PP Bouaké ;
- PP Daloa ;
- PP Yamoussoukro

(CF. rapport de mission de suivi évaluation des formations déconcentrées Annexe 11)

#### **❑ Déroulement des sessions de démultiplication par District**

L'organisation de formations déconcentrées autonomes est l'un des enjeux de premier plan de cette année. Chaque centre déconcentré de formation continue devait conduire au moins 5 séances de formation. Les plans locaux de chaque préfecture a permis aux coordonnateurs de planifier un calendrier de formation ainsi que les thématiques retenues pour la PP d'Abidjan. Cinq districts dans le PP d'Abidjan ont été ciblés, ce sont les districts de Port-Bouët, Cocody, Adjamé, Abobo, Marcory.

(CF. annexe rapport de mission de suivi évaluation des session déconcentrées Annexe 11)

**Tableau récapitulatif des réalisations :**

N°	Libellé	Action/activité prévue	Action/activité réalisée	Commentaires
1	Conception de mallettes pédagogiques supplémentaires	Conception de mallettes pédagogiques des thématiques les plus pertinentes, convenues avec la Police Nationale, et prêtes à l'emploi ;	8 mallettes pédagogiques des thématiques les plus pertinentes, convenues avec la Police Nationale conçues et prêtes à l'emploi	Maintien de l'ordre, éthique et déontologie, accueil du public, formation des formateurs N1/2, police de proximité. Les compétences développées ont permis à la SDFCP de poursuivre la conception des mallettes de façon routinière.
2	Elaboration et diffusion des plans locaux de formation	Conception de plans locaux de formation à Abidjan et à l'Intérieur du pays : un plan pour chaque préfecture de police, y compris Abidjan, et 1 plan pour la DUI et la DRG	Les plans locaux triennaux pour 12 préfectures de police, 11 districts de police, 123 commissariats de police et de 11 unités spécialisées conçus.	
3	Mise en place des espaces de formation	Construction de 3 abris préfabriqués pour salles de formation (Dimbokro, Séguéla et Odienné)	3 abris réalisés	
		Réhabilitation et équipement des bureaux de la SD formation continue	Construction de bureaux SDFCP achevés	
4	Planification d'ateliers de formation des formateurs N1/2, N3/4, et des animateurs relais, en coordination avec la Direction du Personnel/DGPN.	Organisation d'ateliers de formation de 270 formateurs de niveaux 1 & 2 en 11 sessions de formation de 25 apprenants chacune pendant 10 jours	10 sessions de formation réalisées ; 241 policiers N1/2 formés	Certaines difficultés opérationnelles n'ont pas permis la tenue de la formation à Séguéla. Dans certaines localités les 25 apprenants attendus n'ont pas été atteints en raison de contraintes liées aux effectifs disponibles.
		Organisation d'ateliers de formation de 25 formateurs de niveaux 3 & 4 en 1 sessions de formation de 25 apprenants Chacune pendant 10 jours	1 session de formateurs N 3/4 réalisée; 25 policiers formés	
		Organisation d'ateliers de formation de 248 animateurs relais, en 10 sessions de 25 apprenants pendant 1 semaine	363 animateurs relais formés	

N°	Libellé	Action/activité prévue	Action/activité réalisée	Commentaires
5	Appui à la formation pour la sécurisation des processus électoraux	Reproduction et diffusion du guide de sécurisation des élections	500 guides produits ; 15000 Leaflet produits	Diffusion des supports sur toute l'étendue du territoire national.
		Atelier bilan de la police sur la sécurisation du processus électoral	Atelier réalisé	Atelier réalisé du 12-15 février 2019 à Yamoussoukro
6	Appui au déploiement des formations déconcentrées	Reproduction et diffusion de guides formateurs et apprenants sur supports physiques	Guide de la formation continue réalisé	
7	Mise en œuvre de la phase pilote de déploiement des formation déconcentrées	Déroulement des sessions de démultiplication par district (dérouler au moins 5 séances par préfecture de l'intérieur et à PP Abidjan)	Une moyenne d'au moins 2 sessions déconcentrées réalisées par centre.	

### **III. GESTION DE LA MISE EN OEUVRE**

#### **3.1 Ressources humaines et matérielles**

Un état prévisionnel du personnel devant être affecté à l'exécution de la Convention a été admis de commun accord entre les parties prenantes (JICA et PNUD notamment). Il comprenait le personnel relevant de l'administration du projet : un coordonnateur technique, un assistant administratif et financier, un chauffeur ; mais également le personnel technique, notamment une personne ressource chargée du suivi présentiel des sessions de formation, un appui pour la passation des marchés, ainsi qu'un ingénieur en génie civil.

Ce personnel dédié au projet a été appuyé par d'autres ressources humaines du PNUD, de même que d'autres de la DGPN et de l'ENP, qui eux n'étaient pas pris en charge dans le cadre du projet. Cependant, au cours des missions du projet, leurs indemnités journalières de subsistance (per diem) étaient prises en charge dans le cadre du projet.

L'unité de gestion du projet a été abritée dans des locaux appartenant au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, en même temps que d'autres projets et programmes mis en œuvre par le PNUD et relevant de la thématique de gouvernance sécuritaire.

L'équipe de projet a fonctionné avec un véhicule de type 4X4 acquis par le projet, puis du matériel informatique et bureautique acquis dans le cadre d'autres initiatives (PARDS de l'UE, et PARR/VSBG des USA).

#### **3.2 Suivi de la mise en œuvre**

La mise en œuvre de l'action a fait l'objet d'interactions régulières entre les différentes parties prenantes, notamment la JICA, le PNUD, la SDFCP à travers l'ENP notamment.

Les activités du projet ont fait l'objet d'un suivi régulier et continu au travers des visites de terrain et réunions conjointement effectué à chaque activité par l'unité de gestion et les autres partenaires, même si cela a quelque peu été rendu difficile en raison de la dispersion des services cibles, et le nombre restreint de personnel technique dédié à cette tâche.

Une mission conjointe composée des différentes parties prenantes à la mise en œuvre s'est déroulée en fin de mission, et a permis de constater l'effectivité des réalisations du terrain dans les différents services de police.

(CF. annexe rapport de mission conjointe de suivi du projet Annexe 12)

Par ailleurs, conformément aux dispositions prévues dans le document de projet, le comité technique, composé d'experts techniques des organisations parties prenantes s'est réuni tous les mois, en vue de s'assurer que le projet reste conforme à ses objectifs tout le long de son exécution, et à prendre les mesures correctives le cas échéant. Le comité de pilotage final se tiendra en avril 2019

#### **3.3 Synergies et complémentarité avec d'autres initiatives**

Le PAFC a développé des synergies et complémentarités importantes avec plusieurs initiatives mises en œuvre par le PNUD, ainsi que par d'autres partenaires œuvrant dans le secteur de la sécurité. Ce sont notamment le Projet d'appui au renforcement du dialogue socio sécuritaire

(PARDS), le fonds de consolidation de la paix mis en œuvre par le PNUD, le programme de renforcement de la Police technique et scientifique mis en œuvre par la GIZ, le projet de police de proximité mis en œuvre par l'Ambassade des USA à l'Ouest. Le projet de l'Union Européenne "Appui à l'Ecole Nationale de Police" qui s'est déroulé de 2014 à février 2017 a apporté un soutien conséquent à l'ENP, dont la construction d'espaces pédagogiques qui ont servi de salles de classe dans le cadre des formations en appui au abris préfabriqués existants dans les districts. Cet appui a également permis de concevoir le catalogue de la formation continue qui a servi de base de travail aux experts du PAFC dans la priorisation des malettes pédagogiques actualisées/produites.

De son côté la France, en complément de la GIZ, a appuyé le développement national et régional de la PTS à travers le projet ARTECAO (Appui au renforcement de la police technique et scientifique en Afrique de l'Ouest) de 2015 à 2018, et notamment remis les 3 malettes pédagogiques complètes "primo-intervenant: protection des traces et indices" "PTS Niveau 1" et "PTS Niveau 2" qui ont été prises en compte dans le cadre du PAFC pour développer ces compétences spécifiques chez les policiers ivoiriens.

Ces projets ont permis de relever en partie les défis liés aux insuffisances en matière d'infrastructures, d'équipements et de formation.

De plus, le Projet D'Appui au Renforcement de la justice et des services de sécurité intérieure dans la Réponse aux VSBG en Côte d'Ivoire (PARR/VSBG), financé par l'Ambassade es USA et mis en œuvre par le PNUD se démontre être un complément utile aux actions engagées dans le cadre du PAFC en matière d'appui au genre.

Il vise en effet à contribuer à la réponse nationale aux défis des Violences sexuelles basées sur le genre (VSBG), plus particulièrement à l'ouest de la Côte d'Ivoire, en capitalisant sur les acquis de programmes précédents et/ou en cours de mise en œuvre. Il s'agira plus spécifiquement de (i) Renforcer le professionnalisme des forces de sécurité intérieur dans la prise en charge des VSBG ; (ii) Renforcer l'efficacité de la justice en matière de prise en charge des cas de VSBG ; (iii) Renforcer la confiance des populations dans les instruments légaux mis en place pour leur protection ; et (iv) Renforcer les capacités nationales et celles des services de sécurité en matière de coordination et de collecte d'information sur les VSBG. Les animateurs relais formés à l'Ouest dans le cadre du PAFC contribuent à renforcer les résultats attendus du PARR/VSBG.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives mises en œuvre par le PNUD, la rationalisation des ressources et la recherche de l'efficacité ont été privilégiées, conformément aux dispositions convenues dans les accords avec les différents partenaires (Gouvernement, JICA et UE notamment). Ainsi, la même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre de ces différents projets aux objectifs communs que sont le PARR/VSBG, le PARDS et le PAFC, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre eux (salaires, carburant, entretien véhicule, charges de bureau, etc.). Ce principe de partage de couts s'est appliqué également aux dépenses d'activités communes, notamment les ateliers et séminaires de formation (restauration, transport et per diem participants) ainsi que les missions de terrain (DSA, carburant notamment).

### **3.4 Visibilité**

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

Ainsi, quelques médias se sont fait les échos des cérémonies et autres activités organisées dans le cadre du projet. <sup>2</sup>

### **3.5 Difficultés rencontrées et mesures prises**

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette troisième année du projet sont surtout liées aux délais relativement étroits de la mise en œuvre. Il peut être noté en effet que certaines activités étaient encore en cours lorsque l'évaluation indépendante finale se déroulait.

Ensuite, les pressions subies par les fonctionnaires de la police nationale, par ailleurs en sous-effectif, pendant certaines périodes cruciales (élections, fêtes, évènements inattendus, etc.) ont parfois conduit à déprogrammer des sessions prévues à cette période. Les prévisions d'affectation de certains fonctionnaires ont pu conduire parfois à différer certaines sessions de formation.

Par ailleurs, les délais de mise en œuvre des opérations de réhabilitation se sont avérés particulièrement longs à cause surtout du temps nécessaire aux processus de passation de marché.

Du point de vue des risques, le projet n'a été confronté à aucun risque majeur, même si les derniers mois, il a pu être noté quelques remous sociaux sans trop grandes gravités, dues aux grèves successives des enseignants, et qui ont souvent engagé la police nationale dans des opérations de maintien de l'ordre.

### **3.6 Modifications apportées à la mise en œuvre**

La mise en œuvre n'a pas enregistré de modifications majeures. Il est à noter cependant qu'au chapitre de la sécurisation des élections, il avait été initialement prévu de recruter un expert national avec pour mission de concevoir et/ou mettre à jour le guide de sécurisation. La DGPN a souhaité plutôt qu'une équipe d'experts internes à la police se réunisse au cours d'un séminaire pour réaliser ce travail. Cela n'a eu aucune incidence sur la programmation, encore moins les résultats attendus.

---

<sup>2</sup> Couverture médiatique

<https://news.abidjan.net/h/652743.html>

<https://news.abidjan.net/p/568718.html>

<https://news.abidjan.net/p/568729.html>

<http://www.gouv.ci/actualite-article.php?d=1&recordID=9731&p=9>

<https://www.youtube.com/watch?v=8t4Ezlh1FuU> : à partir de la 19,49mn (diffusé au journaux de 13h, 20h et 23h).

<https://aip.ci/cote-divoire-le-pnud-et-la-jica-equipent-la-police-nationale/>

<https://www.fratmat.info/index.php/societe/lutte-contre-l-insecurite-la-police-recoit-un-lot-d-equipements-d-une-valeur-de-145-millions-de-f-cfa>

<https://www.fratmat.info/index.php/societe/securite-la-jica-et-le-pnud-equipent-la-police-ivoirienne>

<http://www.echosmedias.ci/?p=articles&id=1791>

<http://www.cote-d-ivoire.info/news=2957164>

### **3.7 L'évaluation finale :**

Conformément aux directives du document de projet, une évaluation externe indépendante finale a été conduite avec pour objectif d'informer les parties prenantes au projet (PNUD, JICA, MIS, notamment) sur la pertinence, la performance et les progrès réalisés par le projet vers l'atteinte des résultats escomptés, notamment à travers l'évaluation des produits (suivi de l'exécution) et des effets sur la situation de développement.

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

#### **i. Pertinence**

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

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

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

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

#### **ii. Efficacité**

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

S'agissant de la mise en œuvre du projet c'est-à-dire du pilotage et du suivi, ainsi que l'exécution des activités validées et planifiées, le « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire » a enregistré des résultats jugés satisfaisants et prometteurs. En effet,

on enregistre un taux d'exécution de autour de 90%. Les facteurs explicatifs de cette performance s'expliquent par : (i) l'actualité des besoins de formation continue de la police nationale au regard des défis sécuritaires qui se présente à la Côte d'Ivoire, (ii) la volonté affichée du gouvernement ivoirien à professionnaliser et à améliorer l'image du travail de la police nationale, (iii) l'appropriation de la formation continue par toutes les composantes de la police nationale.

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

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

### **iii. Efficience**

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

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

Elles ont permis par ailleurs la démultiplication des centres de formation en tenant compte de la réalité de certaines localités notamment Séguéla et Dimbokro.

### **iv. Durabilité**

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

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

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

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

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

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

#### **v. Genre**

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

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

Dans la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités de formation continue de la police nationale, le genre a été pris en compte. En effet, un module a été développé sur les violences basées sur le genre. A cet effet, il y a eu plusieurs sessions de formations dans les localités où les besoins de formation ont été exprimés.

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

#### **vi. Recommandations de la mission d'évaluation**

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

##### *Au Ministère de l'intérieur et de la sécurité /*

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

- Intégrer la formation continue dans les formalités d’avancement en grade au sein de la police nationale ;

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

- Elaborer des plans annuels de formation et veiller à la systématisation des plans locaux de formation continue ;
- Veiller à la prise en compte des besoins de maintenance et d’entretien des salles et des équipements au niveau local ;
- Prévoir des plans de motivations pécuniaires pour les formateurs.
- Réaliser des formations de passages aux grades supérieurs et d’adaptation à l’emploi

*Au PNUD*

- Maintenir l’appui technique à la Police Nationale dans le cadre de la formation continue par la mobilisation des ressources pour la couverture nationale des centres de formation continue ;
- Plaidoyer auprès du gouvernement pour la finalisation de la procédure du statut de la Police ;
- Plaidoyer auprès du gouvernement pour une appropriation effective de la formation continue ;
- Equiper tous les centres de formation de véhicules de type 4x4 afin de favoriser la réalisation des formations itinérantes dans une perspective de démultiplication
- Mobiliser des ressources pour la prise en charge des charges liées à la réalisation des sessions locales de formation dans une perspective d’appropriation nationale,
- Renforcer le suivi évaluation du projet, afin d’assurer les changements transformationnels qui sont générés par le processus de mise en œuvre ;

CF annexe 13: Rapport évaluation finale

## **IV. DURABILITE, LECONS APPRISES, RECOMMANDATIONS, CONCLUSION**

### **1. La durabilité des actions**

La durabilité, concept assimilable à ceux de pérennité ou viabilité, consiste à apprécier la capacité des actions entreprises lors d'un projet à se poursuivre de manière autonome.

Par ailleurs, si les réhabilitations et les appuis matériels peuvent avoir des effets plus ou moins limités dans le temps, il est à noter que le projet a pourvu à la construction de 18 salles de formation déconcentrées, contribuant ainsi à accroître de façon durable les capacités en infrastructures de la police, facteur important de pérennité et de visibilité à long terme de l'initiative.

La durabilité des acquis reste également tributaire des efforts que le Gouvernement voudra consentir pour garantir le renouvellement des équipements, qui ont été d'un apport considérable dans la formation, et partant, de la baisse du taux de criminalité. Le projet de loi portant programmation des forces de sécurité intérieure pour la période 2016-2020 qui a été voté à l'unanimité des députés présents de la Commission de la Sécurité et de la défense, le 13 janvier 2016 par l'Assemblée nationale laisse augurer ce fait.

Les actions de renforcement de capacités ont conduit progressivement à inculquer aux Policiers ivoiriens les notions de Formation Continue, et surtout à relever le niveau professionnel de l'ensemble des personnels de la Police Nationale.

Par ailleurs, une note de service de la Direction Générale a permis d'institutionnaliser la formation continue au sein de la police, en attendant une arrêté ministériel qui en définira plus les détails ; le PAFC ayant contribué significativement à mettre en place tout e dispositif opérationnel.

### **2. Leçons apprises**

- La promotion (innovante) de l'approche partenariale, traduite par des appuis et soutiens coordonnés du PNUD, de l'Union européenne et de la JICA permet de rationaliser les interventions et de maximiser les effets attendus du programme ;
- Le dialogue entre force de sécurité et population ne doit pas se limiter aux actions de communication. Il est nécessaire d'en avoir une vision plus large afin d'y intégrer tous les éléments qui concourent au renforcement de la confiance: équipement, formation, professionnalisme, cadre d'échanges, etc.;
- La mise en œuvre du projet a démontré que l'appropriation par la partie nationale à travers l'implication des services déconcentrés d'un département ministériel est nécessaire à la réussite d'un projet ;
- La mise en confiance des communautés passe également par le développement de bonnes pratiques par les forces de sécurité dans leurs relations avec les populations afin de bâtir la confiance et faciliter le recours aux structures émanant de l'Etat par les populations ;
- La problématique du renforcement des capacités des policiers est par essence transdisciplinaire et multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;

- Lorsqu'il est effectué des appuis en matériel didactique aux structures pour la restitution des formations, il y a beaucoup de chance que les animateurs relais fassent des sessions de restitution ;
- La programmation hiérarchisée (préfets, chefs de districts, commissaire) des sessions de formation permet de conforter les apprenants et de rendre les débats plus conviviaux entre auditeurs de même palier ;

### **3. Recommandations :**

- Poursuivre le renforcement des capacités techniques et opérationnelles de la Police Nationale pour la rendre plus opérationnelle et efficace (augmenter les effectifs, réhabiliter les infrastructures, former le personnel aux nouvelles menaces et techniques d'investigation, équiper les services) afin d'assurer une présence accrue sur le terrain et permettre une visibilité de son action) ;
- Redynamiser les CCE et poursuivre leur suivi dynamique par une meilleure implication de tous les acteurs, notamment les Préfets de Police et Chefs de Districts ainsi que les élus locaux, afin d'apporter une réponse globale aux problèmes posés dans la cité, et de faire de ces espaces de dialogue un moyen efficace de détection de besoins en renforcement de capacités.
- Apporter une meilleure réponse aux demandes exprimées par les populations en jugulant le « sentiment d'insécurité », prévenant et réduisant la délinquance et la criminalité au quotidien, en renforçant la prise en compte des besoins des groupes vulnérables dans les réponses apportées aux problèmes de sécurité des populations;
- Transformer l'image de la Police afin d'améliorer et favoriser ses rapports avec la Population (en adaptant ses méthodes de travail pour la rendre plus proche du citoyen et davantage visible et présente sur le terrain) ;

### **4. Conclusion**

Les projets d'appui à la Police nationale sont des initiatives à fort impact social, tant ils contribuent au professionnalisme des agents de la police nationale et leur permettent de disposer de connaissance actualisée sur la problématique de la sécurité intérieure en général, et les rendent plus performants dans l'exercice de leurs missions. De ce point de vue, bien que des avancées majeures aient été obtenues, la préservation et la consolidation des acquis au regard du contexte national actuel et à venir, impose la poursuite des interventions.

## **V. ANNEXES**

- 1. Organigramme de la SDFCP ;**
- 2. Modèle type de plan local validé ;**
- 3. Liste des thématiques prioritaires annexe ;**
- 4. Rapport final des experts;**
- 5. Courrier SDFCP;**
- 6. Plan 3D des bureaux de la SDFCP;**
- 7. Guide élection et dépliants produits ;**
- 8. Rapport de mission de dissémination du guide des élections ;**
- 9. Rapport de l'atelier bilan ;**
- 10. Guide et mallettes produites ;**
- 11. Rapport de mission de suivi/évaluation des sessions déconcentrées ;**
- 12. Rapport de mission conjointe de suivi ;**
- 13. Rapport de l'évaluation finale indépendante ;**
- 14. Images de réalisation d'infrastructures.**