

# Etude de la valorisation des actions de la France concourant à la réforme des systèmes de sécurité

—

## Note de cadrage

Version révisée du 22-01-2016

---

### Table des matières

1. Introduction.....	2
2. Méthodologie .....	3
3. Remarques préliminaires .....	6
4. Constatations préliminaires .....	7
5. Approche terrain .....	9
Annexe 1 – Termes de Référence.....	11
Annexe 2 – Fiches synthétiques des projets sélectionnés .....	18
Annexe 3 – Liste des documents reçus et consultés.....	43

# 1. Introduction

Pays parmi les plus engagés dans la coopération internationale en matière de sécurité, la France déploie depuis de nombreuses années de multiples activités de soutien dans ce domaine, soit dans un cadre bilatéral soit dans un contexte multilatéral, essentiellement au sein de l'Union européenne et des Nations Unies.

La France a participé de façon active au sein de l'OCDE-CAD, depuis le début des années 2000, au développement et à la formalisation des principes et lignes directrices du concept de réforme du secteur de la sécurité (RSS), novateur alors et internationalement reconnu aujourd'hui. Elle a, sur le sujet, adhéré à tous les documents de stratégie et décisions de nature politique prises par l'Union européenne ainsi que les Nations Unies, visant à définir et promouvoir la RSS.

Sur le plan national, en 2008, un comité de coordination interministériel de la RSS a été mis en place lors de la présidence française du conseil de l'Union européenne. Cette instance a rédigé la même année, un document de doctrine sur la RSS intitulé « Réforme des systèmes de sécurité : approche française ». Ce document formalise les « principales orientations pour une approche française », précise le « dispositif institutionnel français » et la manière de renforcer les « capacités d'action françaises en matière de RSS. »

En 2014, le ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI) et ses partenaires ministériels ont confié à la fondation DCAF une étude en vue de s'assurer que les principes de la réforme du secteur de la sécurité (RSS) étaient connus et effectivement appliqués au sein des principaux services nationaux en charge des actions de coopération de sécurité et de justice.

Ce travail, bien que non exhaustif, a fait apparaître une certaine méconnaissance des principes novateurs de cette approche, parfois un certain désintérêt à son égard. Cette étude a aussi paradoxalement mis en exergue que la France ne savait pas toujours valoriser dans ses projets le travail réalisé pouvant être reconnu comme relevant des principes de l'approche RSS.

Afin de répondre aux enjeux identifiés dans cette étude initiale, les représentants des ministères des Affaires étrangères et du développement international, de la Défense, de l'Intérieur, de la Justice, des Finances ainsi que des opérateurs de l'Etat ont approuvé, le 13 octobre 2014 puis lors d'une réunion de travail le 5 février 2015, le principe d'une analyse plus approfondie des actions de la France pour le soutien à la RSS<sup>1</sup>.

L'objectif général de l'étude est d'identifier :

- des actions de la coopération française, dans le domaine de la sécurité et de la gouvernance notamment, qui pourraient mieux être valorisées comme relevant des principes de la RSS ;
- les moyens de faire valoir ces actions, et les principes qui les sous-tendent, dans les instances internationales et multilatérales pertinentes ;
- des spécificités propres à la coopération [structurelle] française et / ou à l'organisation de l'Etat partenaire qui constitueraient une contribution à la RSS n'ayant pas fait à ce jour l'objet d'une véritable formalisation.

Les résultats de cette étude devront ainsi permettre aux autorités françaises de réactualiser la doctrine opérationnelle de la France en matière de RSS et de mieux participer aux débats

---

<sup>1</sup> Les termes de référence de la mission -signés à Paris le 30-10-2015- en déterminent l'objectif général, les objectifs spécifiques, le champ d'application (porteurs des projets, nature des projets) la méthode générale du travail (analyse par échantillonnage, déploiement terrain).

internationaux autour de ces questions. Ce travail de réactualisation tiendra compte des pratiques des acteurs, des représentations qu'ils s'en donnent et des évolutions qu'ils souhaiteraient voir advenir.

Les objectifs spécifiques sont :

- de procéder à une identification non exhaustive mais représentative des projets RSS français ou non identifiés comme tels, mais qui peuvent être considérés comme participant d'une approche de RSS ;
- de mettre en valeur les points qui permettent de valider la cohérence de ces projets par rapport aux principes fondamentaux de l'approche française de la RSS et autres documents de politique et de stratégie de la France, notamment sur leurs différents volets structurants ;
- qualifier en quoi ces projets répondent aux exigences que la France s'est fixée en matière de RSS ;
- d'identifier les opportunités et les actions de valorisation de ces projets comme constitutifs d'une approche française de la RSS.

Le champ de l'étude porte sur les projets financés par la France et conduits par les directions du MAEDI, mais aussi par les autres ministères et les principaux opérateurs nationaux (Expertise France, JCI, CIVIPOL, AFD, etc.). Elle porte également sur les projets bénéficiaires d'une subvention de la France et conduits par les ONG (cofinancement) dans les domaines pouvant relever de la RSS. Elle tient compte, en matière de valorisation et autant que faire se peut, des efforts en termes d'actions et de sensibilisation déployés par la France dans le cadre d'organisations multilatérales (Union européenne et Nations Unies, notamment). L'étude se limite à un échantillon de projets qui a été sélectionné par le comité de pilotage mis en place par le MAEDI dans le cadre de cette étude. Il se compose de 17 projets (voir annexe 2).

Comme mentionné dans les Termes de Référence, l'étude se déroulera en trois phases. Cette note de cadrage est le résultat de la première phase de revue documentaire. Suite à l'acceptation de cette note, l'équipe s'engagera dans la deuxième phase dite de terrain. Celle-ci pourra être précédée d'un approfondissement de la revue documentaire déjà réalisée et d'entretiens à Paris (y compris par téléphone). La troisième phase est celle d'analyse des données et rédaction du rapport final, incluant conclusions et recommandations pour la valorisation des actions de la France concourant à la RSS.

La présente note de cadrage a pour objectif de :

- détailler la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'étude (section 2) ;
- fournir certaines remarques d'ordre général sur l'étude (section 3) ;
- élaborer quelques constatations préliminaires suite à la revue documentaire concernant les 15 projets sélectionnés par le comité de pilotage (section 4) ;
- proposer une approche pour la phase de terrain (section 5).

## 2. Méthodologie

Le point de départ de la méthodologie pour la réalisation de cette étude est le document de référence de 2008 sur l'approche française à la RSS, « Réforme des systèmes de sécurité : approche française ». Même si ce document n'est que très peu connu des acteurs français travaillant dans le domaine de la sécurité et de la justice<sup>2</sup>, force est de constater qu'il donne un cadre de qualité pour

---

<sup>2</sup> Une des principales constatations de l'étude réalisée par le DCAF en 2014, demandé par le MAEDI. Etude en vue de s'assurer que les principes de la réforme du secteur de la sécurité (RSS) étaient connus et effectivement

structurer la présente étude et pour tenter de valoriser les actions de la France dans ce domaine, comme demandé dans les Termes de Référence. En effet, ce document détaille les principales orientations pour une approche française en matière de RSS (Chapitre 2 page 10). Il définit notamment **dix volets structurant** l'appui français à la RSS, **huit conditions** sur lesquelles repose cet appui et **cinq atouts** dont dispose la France pour valoriser son soutien à la RSS.

Il est intéressant de constater que certains de ces volets structurants, ces conditions et ces atouts sont également repris, non pas comme tels mais dans quelques formulations similaires dans d'autres documents stratégiques français comme le Livre blanc de la défense et sécurité nationale de 2013. En effet, ce document mentionne par exemple la dimension holistique de la réforme des systèmes de sécurité et la volonté de la France de travailler dans une démarche intégrée, police, armée, douanes, justice et administration pénitentiaire. La consolidation de l'Etat est fondamentale : « Il importe donc de veiller à ce que ces coopérations soient mieux articulées dans une approche globale de consolidation des structures étatiques » (voir Livre Blanc défense et sécurité nationale page 81).

Le développement des questions de recherche, qui conditionnent la collecte et l'analyse des données pour cette étude, se base sur l'information contenue dans ces documents stratégiques expliquant l'intention de la France et son approche RSS et principalement ses volets structurants, ses conditions et ses atouts. En effet, afin d'apporter des informations utiles pour la valorisation de l'action de la France concourant à la RSS, il est important de voir comment les projets français ont été conçus et mis en œuvre au regard de l'intention de la France en matière de RSS exprimé par son document de doctrine. Telle est la raison pour laquelle les cinq questions de recherche (QR) suivantes sont proposées :

- **QR 1 sur la nature des projets. Cette question analyse la façon dont les projets français, dans leur nature, s'inscrivent bien au sein des dix volets structurant l'approche française de la RSS.** Il est évident que l'étude se concentre sur un échantillon de 17 projets et ne peut analyser de manière exhaustive l'ensemble des actions de la France en lien avec la RSS. Néanmoins l'objectif de cette question sera de voir si les projets sélectionnés abordent d'une manière ou d'une autre les dix volets structurants. Ces dix volets sont (tels que mentionnés dans le document de référence pages 11 et 12) :
  - o mettre en place des forces de sécurité (armées, gendarmerie, police...) capables d'accomplir les missions qui leur sont dévolues dans le respect des normes démocratiques, des principes de bonne gestion des affaires publiques et de la règle du droit;
  - o préciser le rôle des forces de sécurité, civiles et militaires, en matière de sécurité intérieure et assurer leur insertion transparente dans l'organisation administrative et financière de l'État;
  - o instaurer un recrutement et une gestion de carrière transparents des acteurs de la sécurité intérieure selon des critères objectifs d'aptitude professionnelle, et les rémunérer de manière appropriée ;
  - o assurer une représentation équilibrée des femmes au sein des forces civiles et militaires;
  - o structurer les organes civils de contrôle (Parlement/pouvoir législatif, autorités indépendantes, médias, société civile) afin que ceux-ci soient en mesure d'exercer leurs prérogatives en matière de reddition de comptes, d'accès à l'information, de transparence et de supervision de l'action publique et du secteur de la sécurité au sens large ;

---

appliqués au sein des principaux services nationaux en charge des actions de coopération de sécurité et de justice.

- restaurer un secteur de la justice compétent, indépendant, accessible à la population et dont la légitimité est reconnue par elle ;
  - instaurer un système carcéral démilitarisé, professionnel, sous contrôle civil et respectueux des normes internationales des droits de l'Homme ;
  - garantir une gestion transparente des finances publiques, en particulier en ce qui concerne la mise en place de budgets clairement identifiés et circonscrits des acteurs concourant directement ou indirectement à la sécurité ;
  - intégrer le contrôle des frontières terrestres et maritimes dans une gestion incluant la sûreté et la sécurité des populations et la stabilité régionale tout en favorisant les échanges commerciaux et le développement;
  - assurer l'impartialité, la professionnalisation et le respect de la déontologie des services de renseignements militaires et civils dont le mandat doit être clairement défini.
- **QR 2 sur la conception des projets. Cette question analyse la façon dont les projets ont été conçus au regard des sept conditions que la France s'est fixée dans son approche RSS.** Ces conditions sont (tel que mentionné dans le document de référence page 13) :
- toute action de RSS doit répondre à une demande exprimée par l'État bénéficiaire ;
  - elle doit être assortie de principes définis dans un cadre conceptuel conforme aux règles de la gouvernance démocratique et de l'appropriation locale ;
  - elle doit intégrer tant les aspects civils que militaires avec le souci d'éviter toute redondance ou dispersion des moyens ;
  - toute action de RSS doit être précédée d'une évaluation prenant en compte les spécificités de chaque situation ;
  - des priorités doivent être définies afin de déterminer les interventions à privilégier ;
  - l'engagement de nos moyens militaires dans des secteurs autres que celui de la Défense ne doit être entrepris qu'en dernier ressort, dans le cadre d'une stratégie précise fixant notamment les conditions de durée et de financement ;
  - la possibilité de promouvoir des actions locales et régionales doit être envisagée pour chaque opération afin de permettre la valorisation des savoir-faire locaux et une meilleure appropriation par le pays bénéficiaire ;
  - dans le cas particulier du déploiement d'une opération de gestion de crise de la communauté internationale, les actions de RSS doivent être pensées et planifiées le plus en amont possible pour être mises en application dès le début de la phase de stabilisation post-conflit.
- **QR 3 sur la mise en œuvre des projets. Cette question analyse la façon dont les projets ont été pilotés, gérés, suivis et évalués** afin de déterminer comment certains processus spécifiques à la France facilitent la mise en œuvre de sa propre approche RSS.
- **QR 4 sur la valeur ajoutée de l'approche française. Cette question analyse la façon dont les projets ont utilisé les atouts propres à la France afin de renforcer leur appui à la RSS.** Ces atouts sont (tel que mentionné dans le document de référence page 13 et 14) :
- La qualité des relations bilatérales (relations historiques, dialogue politique, coopération, etc.) et la connaissance de particularités locales (la francophonie, le droit romano-germanique) ;
  - Notre appartenance à l'Union européenne, qui nous permet de faire des propositions et de nous appuyer sur les instruments européens ;
  - Un réseau de professionnels présents sur le terrain : près de 550 assistants techniques et coopérants militaires, chargés de mettre en œuvre des programmes couvrant une large partie des enjeux de la RSS offrent une valeur ajoutée essentielle

car ils disposent à la fois des connaissances et de l'expertise – tant pratiques que linguistiques – nécessaires qui pourront être utilement exploitées dans un cadre de RSS ;

- En sus de nos contributions aux budgets des organisations internationales (OI), mise à disposition de budgets associés et destinés à financer des actions spécifiques dans les domaines relatifs à la sécurité. Les budgets de coopération du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) permettent une relative souplesse pour la programmation et la conduite d'actions d'appui à la RSS en reposant soit sur une gestion centralisée, soit sur une déconcentration des moyens auprès des ambassades. À ce titre la France contribue à former, à mettre en réseau et à renforcer les capacités d'influence et d'action des acteurs locaux, notamment grâce à l'organisation de séminaires régionaux sur le travail parlementaire conçus et animés par l'Assemblée nationale française ou encore grâce au réseau des écoles nationales à vocation régionale (ENVR) en Afrique ;
  - L'engagement de nos armées sur de nombreux théâtres de crise à travers le monde, qui peuvent contribuer, directement ou en appui d'autres acteurs internationaux, aux actions de RSS.
- **QR 5 sur la visibilité de l'approche française. Cette question analyse la façon dont la France, au travers de ces projets et d'autres actions de sensibilisation et de formation plus générale, a communiqué sur son action en matière de RSS afin de voir comment cela a aidé à la mise en œuvre de son approche à la RSS.**

La collecte des données pour chacune des QR se fera via l'analyse de documents (projets et généraux), via des entretiens semi-structurés sur le terrain, dans les pays sélectionnés par le comité de pilotage, et d'éventuels entretiens téléphoniques si nécessaire.

### 3. Remarques préliminaires

La sélection des projets a été réalisée par un processus itératif engageant chacun des membres du comité de pilotage et l'équipe du DCAF/ISSAT. Elle s'est concentrée à dessein sur les projets qui par leur nature apparaissaient significatifs en regard des principes de la RSS. Elle s'est aussi attachée, en terme de détermination géographique, à prendre en compte le volume des projets mis en œuvre, leur variété, afin notamment de limiter la mission terrain à deux ou trois pays à visiter, l'enveloppe financière de l'étude permettant difficilement d'aller au-delà.

Une liste de 17 projets a ainsi été arrêtée sur la base de ces critères ; 13 ont effectivement pu être analysés pour cette note de cadrage à partir de la documentation transmise aux personnels du DCAF/ISSAT.

Parmi ceux au sujet desquels (CIVIPOL, CFI) aucun document n'a été transmis, trois concernent le renforcement de médias. En raison de l'originalité de ces types de soutiens, toute information complémentaire recueillie ultérieurement à leur égard, mérite intérêt, même si leur contenu apparent n'a pas pour objectif direct de renforcer les capacités de contrôle de la presse sur le fonctionnement des forces de sécurité ou de justice.

Une fiche synthèse des caractéristiques générales de chaque projet figure en annexe 2 de cette note. Parmi ces projets, on relève 12 projets bilatéraux, 3 projets dont les points d'application concernent

simultanément plusieurs pays (projets régionaux) sur une seule thématique, 2 projets portant sur plusieurs pays et sur plusieurs thématiques (projets mobilisateurs JUSSEC et ACTS). Parmi ces projets on constate aussi que 11 sont directement suivis par des directions du MAEDI et 4 sont (co-)pilotes par des opérateurs (AFD, JCI, CIVIPOL, Expertise France, CFI). Sur les 17 projets, 12 sont en cours de réalisation, 5 sont clôturés à ce jour. 3 de ces projets bénéficient de financements européens.

La diversité des projets, leur durée, leur état d'avancement au moment de l'analyse, leur champ d'application et leurs modalités de mise en œuvre ont conduit à de grandes disparités en regard de l'importance et de la qualité de la documentation qui a pu être exploitée. De façon globale, la plupart des projets ne comprennent que trois ou quatre pièces. La grande majorité dispose du document initial de projet, le « rapport de présentation », pièce essentielle pour une bonne compréhension de l'objectif recherché notamment. L'équipe n'a reçu à ce jour - sur la base des documents transmis - que de peu d'informations relatives au déroulement des projets en cours (rapports des comités de pilotage, documents de clôtures d'activités). Pour certains projets, les documents les plus récents datent de 2013 voire de 2012. Pour les projets clôturés, l'équipe du DCAF/ISSAT n'a reçu qu'un seul rapport d'évaluation finale (JUSSEC).

Ce manque de documents de mise en œuvre des projets peut se révéler préjudiciable dans l'avis de l'équipe du DCAF/ISSAT notamment sur ceux dont l'analyse ne pourra être complétée par des visites sur le terrain. Il sera assez difficile en effet d'étayer certains arguments, dans un sens ou dans l'autre, à défaut de pièce précise permettant de s'y référer. Cette constatation est d'autant plus forte s'agissant des projets multi-pays pour lesquels, par définition, l'analyse générale dépend des résultats atteints dans chacun des pays qui sont partie au projet. L'équipe du DCAF/ISSAT y voit là une limite importante à la qualité (précision et pertinence) du travail qui leur a été demandé. Ils y voient aussi une difficulté pour la préparation de la visite terrain et les types de questions à poser lors de leurs entretiens, pour lesquels, compte tenu de cet état de fait, la partie recueil d'information primaire sera sans doute plus importante que la partie confirmation de données.

Cet ensemble d'éléments risque de compliquer considérablement la tâche du DCAF/ISSAT notamment pour répondre de la meilleure façon possible à l'ensemble des exigences relatives à la qualité du rapport, telles que le MAEDI les a formulées au paragraphe 6 des termes de référence.

Outre le volume des informations à analyser, certains types d'informations ne figurent pas dans les documents exploités. Il s'agit de celles relatives aux discussions politico-techniques entre les ministères concernées et l'ambassade locale sur tel projet particulier et aux actions éventuellement conduites pour en améliorer l'appropriation locale par exemple. Il s'agit encore de celles relatives aux mesures d'impact possible des actions conduites sous forme d'indicateurs spécifiques formalisés. L'équipe du DCAF/ISSAT s'attachera à déterminer dans leur visite terrain si les porteurs de projets en assurent le suivi ou y sont sensibilisés (question de fond) même si sur le plan de la forme (grilles particulières) rien n'est bien établi. Ce point, important pour la nouvelle approche RSS constitue une autre difficulté identifiée.

## **4. Constatations préliminaires**

Sur base des documents analysés à ce jour, plusieurs constatations intéressantes peuvent déjà être tirées.

En regard des domaines prioritaires d'intervention tout d'abord, la majorité des projets étudiés sont par leur nature dans le périmètre des **volets structurants** (cf. QR1) de l'approche française. A noter toutefois qu'aucun d'entre eux ne touche, dans la zone considérée, au soutien apporté aux services de renseignements ou aux questions de finances publiques.

Si la plupart des projets visent à combler des déficits capacitaires, à améliorer l'efficacité des prestations fournies à la population, on note aussi certaines activités portant sur l'amélioration des liens avec la population ou la recherche d'une plus grande responsabilisation essentiellement dans le domaine de la justice.

On note également dans la zone géographique sélectionnée, outre la mise en place de projets « bilatéraux », de nombreuses actions de soutien multi-pays, certaines portant aussi, simultanément sur plusieurs champs d'activités (justice, police, douanes...), traduisant la volonté politique de répondre plus globalement à des menaces communes à plusieurs Etats voisins. Tels sont les objectifs des projets dits « mobilisateurs ».

Peu des projets analysés prennent en considération, du moins dans leur formulation, les questions spécifiques de genre.

Sur le point de leur **conception** (cf. QR2) ensuite, les documents de projets sont bien structurés, affichent des objectifs, une organisation en charge de leur mise en œuvre, la répartition des financements disponibles. On relève néanmoins dans certains d'entre eux que si le problème pouvant motiver le soutien est bien identifié à l'origine, ce constat initial est peu utilisé pour la détermination des priorités du contenu des actions correctives préconisées, le lien direct entre l'analyse et la conception de l'action étant parfois ténue.

On note enfin dans la construction de nombreux projets une volonté d'en mesurer les effets, les indicateurs portant en général plus sur l'analyse d'activités que sur leur impact.

S'agissant de la **mise œuvre** (cf. QR3) des projets analysés, outre le fait que la documentation permettant d'en apprécier la qualité est souvent réduite ou peu récente on relève le plus souvent au travers des évaluations finales des décalages importants entre les intentions affichées initialement et les résultats obtenus. On note souvent aussi le rôle majeur du bailleur au détriment du bénéficiaire, du responsable de projet, souvent seul dans cette mise en œuvre portant sur des aspects essentiellement techniques, au détriment sans doute d'un regard plus stratégique voire politique qui ne peut venir que de l'extérieur des projets.

Pour ce qui concerne la **valeur ajoutée** (cf. QR4) de l'approche française, plusieurs points semblent sans doute pertinents même s'ils apparaissent difficiles à mesurer sur la seule analyse des pièces des projets. Le réseau mis en place constitue un atout indéniable, lequel devra toutefois être analysé en termes de fonctionnement et de coordination. Il conviendra aussi d'approfondir le travail réalisé avec l'Union européenne pour des projets dont elle a délégué la mise en œuvre de certains volets à la France. Il s'agira en particulier de s'assurer qu'il repose bien sur une reconnaissance de l'expertise de la France, un avantage comparatif, à l'image de certains projets portant sur le renforcement de la protection civile ou l'organisation d'une politique nationale de sécurité maritime. La présence ancienne auprès des pays bénéficiaires est sans conteste aussi un atout, une source de confiance, par une connaissance mutuelle. Il semble toutefois, à l'usage, que cette situation privilégiée n'ait pas toujours conduit aux améliorations souhaitées, comme en atteste, dans certains pays, la poursuite de mêmes concours (exemples des formations), depuis de nombreuses années à l'intention des différents corps de sécurité ou de justice.



Au sujet de la **visibilité** (cf. QR 5) française au travers de ses projets touchant au domaine de la RSS, la question semble essentielle. Il convient de déterminer comme la France communique sur leur contenu, en interne ou en externe (exemple de la revue partenaires sécuritaire défense). Il s'agit aussi de valider la connaissance dont disposent les responsables des projets mais aussi tout le réseau France, des échelons ministériels aux personnels des ambassades, des caractéristiques particulières de la RSS, de ses contraintes, de s'assurer qu'il y ait toujours un suivi politique des projets. Les initiatives en matière de sensibilisation, de plaider sur la RSS sont aussi à exploiter. Ce travail périphérique autour des projets (plusieurs qui ont été analysés prennent en compte cette dimension dans leur formulation) mérite-t-il d'être intensifié, généralisé et comment est-il mis en œuvre localement ?

Ces quelques points particuliers peuvent être dégagés de cette première analyse documentaire. L'équipe du DCAF/ISSAT sont conscients que certains relèvent encore, plus de la perception que de constats fortement étayés. Ainsi, ces différents aspects devront être validés, complétés, confirmés au travers de l'étude terrain à venir.

## **5. Approche terrain**

### **Pays à sélectionner**

Sur les 17 projets sélectionnés, la plupart sont mis en œuvre en Afrique de l'ouest. Trois pays de la zone sont plus particulièrement concernés et reflètent une diversité dans les interventions menées (à la fois projets bilatéraux ou multilatéraux) : la Guinée Conakry, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire. L'équipe se propose donc d'organiser une visite dans chacun de ces pays.

### **Processus de préparation de la visite terrain**

L'équipe du DCAF/ISSAT souhaite que la prise de décision des lieux de déploiement par le comité de pilotage (prévu par les termes de référence) ou par son secrétariat puisse être arrêtée au plus tôt après l'envoi de la lettre de cadrage. Une décision au plus tard le 18 janvier lui semble opportune afin d'organiser la préparation de la visite et notamment pour obtenir les visas nécessaires.

### **Méthode de travail pour la visite principale**

Déploiement de deux des trois experts de l'équipe pour la collecte des données complémentaires relatives aux informations manquantes. Le principe de la coordination sur le terrain autour d'un point de contact unique pour l'équipe du DCAF/ISSAT devra être garanti. Celui-ci pourrait être l'ASI ou le COCAC du pays concerné selon leur disponibilité. La visite pourrait s'articuler autour d'entretiens individuels avec les responsables de la coopération sécuritaire ou de gouvernance, les chefs de projets, certains bénéficiaires des projets, des internationaux actifs dans le domaine considéré (mission des Nations Unies, délégation UE, bilatéraux). Elle pourrait aussi comprendre des visites de sites, voire des entretiens groupés avec des personnels de la société civile.

Cette visite principale pourrait être complétée a posteriori, si nécessaire, par quelques entretiens téléphoniques complémentaires ou une visite à Paris avec certains porteurs de projets ou avec certains coordonnateurs (pour les projets régionaux ou multilatéraux notamment) non rencontrés, lorsque ceux-ci se situent à l'administration centrale.

### **Dates et durée de la mission terrain**

Si les lieux de déploiement- avec accord des chancelleries diplomatiques concernées- ont pu être arrêtés au plus tard le 18 janvier, la mission terrain pourrait se dérouler du dimanche 14 février 2016 au vendredi 26 février 2016 sur la base d'une visite par pays de 3 à 4 jours chacun, à laquelle devront être ajoutées deux journées pour la partie déplacements des deux experts (Canada, Suisse, Paris, Afrique et retour).

### **Projets faisant l'objet de la mission terrain**

#### **- Côte d'Ivoire**

- Projet de renforcement du système judiciaire et pénitentiaire et la protection des droits de l'Homme en Côte d'Ivoire (DGM, AFD)
- Appui à la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée (ASECMAR) (DCSD)
- Appui à la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la jeunesse et renforcement des capacités de l'Institut national de formation judiciaire (JCI)
- Radio Dialogue : des radios pour la paix en Côte d'Ivoire (sous réserve de l'adéquation du projet avec l'objet de l'étude) (DCUR, CFI)

#### **- Guinée**

- Renforcement de l'efficacité de la protection civile en Guinée (DCSD)
- Service civique d'aide au développement (SCAD) (DCSD)
- Appui au renforcement des capacités de la Police Nationale et réconciliation avec la population en République de Guinée (CIVIPOL)

#### **- Burkina Faso**

- Appui à la modernisation de l'institution judiciaire (AMIJ) (DGM)
- Appui à la formation des forces de sécurité en Afrique (AFORMA) (DCSD)
- Appui à la modernisation de la formation des policiers au Burkina Faso (DCSD)
- Ecole militaire technique de Ouagadougou (DCSD)
- Fasomédia (sous réserve de l'adéquation du projet avec l'objet de l'étude) (DCUR, CFI)

# Annexe 1 – Termes de Référence de l'étude sur la valorisation des actions de la France concourant à la réforme des systèmes de sécurité (RSS)

## 1. Contexte général

La France est un des acteurs les plus engagés dans la coopération internationale en matière de sécurité. Elle déploie son action depuis de nombreuses années, à titre bilatéral mais aussi, de plus en plus, dans un cadre multilatéral, essentiellement au sein de l'Union européenne et des Nations Unies.

La France a participé de façon active au sein de l'OCDE-CAD, depuis le début des années 2000, au développement et à la formalisation des principes et lignes directrices du concept de réforme du secteur de la sécurité (RSS), novateur alors et internationalement reconnu aujourd'hui. Elle a, sur le sujet, adhéré à tous les documents de stratégie et décisions de nature politique prises par l'Union européenne ainsi que les Nations Unies, et visant à définir et promouvoir la RSS <sup>3</sup>.

Sur le plan national, en 2008, un comité de coordination interministériel de la RSS a été mis en place lors de la présidence française du conseil de l'Union européenne. Cette instance a rédigé la même année, un document de doctrine sur la RSS intitulé « Réforme des systèmes de sécurité : approche française ». Ce document formalise les « principales orientations pour une approche française », précise le « dispositif institutionnel français » et la manière de renforcer les « capacités d'action françaises en matière de RSS. »

L'engagement de la France en matière de RSS se matérialise également par une participation active, sous différentes formes, aux activités du Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF), fondation internationale spécialisée dans les questions de gouvernance du secteur de la sécurité et de RSS. Elle y détache depuis plusieurs années deux personnels permanents. A travers une convention de partenariat, la France finance également directement certains projets confiés à cette institution, dans les domaines de de la formation et de la production intellectuelle (en particulier recherche appliquée en matière de RSS en Afrique de l'ouest, et d'intégration du genre dans les systèmes de sécurité).

C'est dans ce contexte général que le MAEDI et ses partenaires ministériels ont confié, en 2014, à la fondation DCAF une étude en vue de s'assurer que les principes de la RSS étaient connus et effectivement appliqués au sein des principaux services nationaux en charge des actions de coopération de sécurité et de justice. Ce travail<sup>4</sup>, bien que non exhaustif, a fait apparaître une certaine méconnaissance des principes novateurs de cette approche, parfois un certain désintérêt à son égard. Cette étude a aussi paradoxalement mis en exergue que la France ne savait pas toujours valoriser dans ses projets le travail réalisé pouvant être reconnu comme relevant des principes de l'approche RSS.

Afin de répondre aux enjeux identifiés dans cette étude initiale, les représentants des ministères des Affaires étrangères et du développement international, de la Défense, de l'Intérieur, de la Justice, des Finances ainsi que des opérateurs de l'Etat ont approuvé, le 13 octobre 2014 puis lors d'une

---

<sup>3</sup> Notamment les rapports du SGNU de 2008 et de 2013, et les communications de la Commission européenne et du Conseil relatives à leur soutien à la RSS, datant respectivement de 2005 et 2006.

<sup>4</sup> Les acteurs français de la réforme des systèmes de sécurité, mai 2014.

réunion de travail le 5 février 2015, le principe d'une analyse plus approfondie des actions de la France pour le soutien à la RSS, ce qui est l'objet de ces termes de référence.

## **2. Objectif général de l'étude**

L'objectif général de l'étude est d'identifier :

- des actions de la coopération française, dans le domaine de la sécurité et de la gouvernance notamment, qui pourraient mieux être valorisées comme relevant des principes de la RSS ;
- les moyens de faire valoir ces actions, et les principes qui les sous-tendent, dans les instances internationales et multilatérales pertinentes ;
- des spécificités propres à la coopération [structurelle] française et / ou à l'organisation de l'Etat partenaire qui constitueraient une contribution à la RSS n'ayant pas fait à ce jour l'objet d'une véritable formalisation.

Les résultats de cette étude devront ainsi permettre aux autorités françaises de réactualiser la doctrine opérationnelle de la France en matière de RSS et de mieux participer aux débats internationaux autour de ces questions. Ce travail de réactualisation tiendra compte des pratiques des acteurs, des représentations qu'ils s'en donnent et des évolutions qu'ils souhaiteraient voir advenir.

## **3. Objectifs spécifiques de l'étude**

Ce travail a pour objectifs spécifiques :

- de procéder à une identification non exhaustive mais représentative des projets RSS français ou non identifiés comme tels, mais qui peuvent être considérés comme participant d'une approche de RSS ;
- de mettre en valeur les points qui permettent de valider la cohérence de ces projets par rapport aux principes fondamentaux de l'approche française de la RSS et autres documents de politique et de stratégie de la France, notamment sur leurs différents volets structurants ;
- qualifier en quoi ces projets répondent aux exigences que la France s'est fixée en matière de RSS ;
- d'identifier les opportunités et les actions de valorisation de ces projets comme constitutifs d'une approche française de la RSS.

## **4. Champ de l'étude**

L'étude portera sur les projets financés par la France et conduits par les directions du MAEDI, mais aussi par les autres ministères et les principaux opérateurs nationaux (Expertise France, JCI, CIVIPOL, AFD, etc.). Elle portera également sur les projets bénéficiaires d'une subvention de la France et conduits par les ONG (cofinancement) dans les domaines pouvant relever de la RSS. Elle tiendra compte, en matière de valorisation et autant que faire se peut, des efforts en termes d'actions et de sensibilisation déployés par la France dans le cadre d'organisations multilatérales (Union européenne et Nations Unies, notamment).

L'étude se limitera à un échantillon de projets (de l'ordre de 12 à 15) qui seront sélectionnés par le comité de pilotage mis en place par le MAEDI dans le cadre de cette étude. Les projets retenus pour l'analyse devront porter autant sur le soutien à des institutions de sécurité et de justice que sur le soutien aux services et organes en charge de la supervision et du contrôle de ces institutions (étatiques ou relevant de la société civile). Ce travail par échantillonnage permettra le relevé

d'observations essentielles, sans toutefois assurer une vision totalement exhaustive de l'ensemble de la coopération française.

L'étude se concentrera sur une zone géographique à définir par le comité de pilotage susmentionné en fonction de l'importance significative des projets qui y sont déployés dans les domaines considérés (étant entendu que des projets analysés peuvent concerner d'autres zones géographiques)

## **5. Méthodologie**

La méthodologie proposée est structurée selon un schéma classique de collecte de données, d'analyse et d'élaboration de conclusions et de recommandations. Une grille d'analyse sera établie par les experts du DCAF, en lien avec les bonnes pratiques et les expériences internationales en termes de RSS. Celle-ci pourra éventuellement être adaptée au fur et à mesure de l'étude et en fonction des besoins.

### **5.1. Gestion et conduite de l'étude**

L'étude est supervisée par un comité de pilotage constitué de représentants des ministères des Affaires étrangères et du Développement international (DBM, DAOI, NUOI, DUE, DCSD, CDCS, ASD), de la Défense, de l'Intérieur, de la Justice, des Finances, du SGDSN, et des opérateurs de l'Etat concernés (Expertise France, JCI, Civipol, AFD).

Le comité de pilotage a pour tâche :

- d'arrêter les termes de référence de l'étude, son champ géographique ainsi que la liste des projets qui seront examinés ;
- d'examiner, d'orienter et d'adopter le rapport présenté par l'équipe mobilisée par le DCAF ;
- de participer à la diffusion des constatations, conclusions, enseignements tirés et recommandations résultant de l'étude ;
- de capitaliser sur les résultats de l'étude en opérationnalisant ses recommandations.

Les membres du comité de pilotage ont en outre pour responsabilité de :

- faciliter les contacts au sein de leur ministère, de leur direction ou autre organisme concerné, entre les personnes ressources et les experts du DCAF ;
- transmettre tout document de projet utile dans le cadre de l'étude ;
- recueillir et de résumer en tant que de besoin, les points de vue de leurs départements ministériels et organismes respectifs et de jouer un rôle d'interface avec les experts du DCAF.

Le secrétariat du comité de pilotage est assuré par DGM/DBM/GOUV. Il est chargé également de la transmission de toutes les informations ou requêtes au/du comité de pilotage, et de porter une première analyse sur les rapports présentés par le DCAF avant transmission au Comité de pilotage.

### **5.2. Etapas de l'étude**

La réalisation de l'étude est confiée au DCAF, fondation spécialisée dans la réforme de la gouvernance et des systèmes de sécurité et de justice. La France est l'un des principaux pays membres fondateurs et partenaires de cette organisation et peut donc utiliser ses services à ce titre.

La division ISSAT (International Security Sector Advisory Team) du DCAF, assurera la réalisation effective du travail. Engagée dans de multiples pays post-conflits ou dans des pays fragiles

notamment, spécialisée dans les missions de conseil de programmes de sécurité et de justice, cette division possède l'expertise pour procéder à cette étude.

Le processus d'étude se déroulera en trois phases: documentaire, de terrain et de synthèse, décrites ci-après.

#### *5.2.1. Phase documentaire*

Le DCAF/ISSAT réalisera tout d'abord un certain nombre d'entretiens auprès des acteurs situés à Paris afin d'évaluer les souhaits effectifs des différentes parties prenantes à cette étude et de clarifier certains points sur la nature des projets à analyser. Il procédera ensuite à une étude préliminaire des documents de projets qui lui seront adressés. Le travail de l'équipe sera largement conditionné par le nombre et la nature des documents de projets identifiés de la part du MAEDI. Suite à cette analyse documentaire, une note de cadrage sera rédigée à l'attention du secrétariat qui, après éventuels échanges avec le DCAF, la communiquera pour approbation aux membres du comité de pilotage.

#### *5.2.2. Phase de terrain*

Essentielle pour assurer un travail tendant vers l'exhaustivité, la phase de terrain débutera à l'approbation, par le comité de pilotage, de la note de cadrage.

Lors de la phase de terrain, le DCAF rencontrera l'ensemble des acteurs français et leurs partenaires engagés dans des actions relatives à la RSS dans le ou les pays retenus. Les rencontres concerneront aussi bien les porteurs de projets sur place que les bénéficiaires nationaux et acteurs engagés (ministères, administrations, médias, Parlement, société civile), et si nécessaire les acteurs internationaux qui traitent de sujets similaires.

L'ambassade de France dans le ou les pays choisis pour la mission de terrain assurera la coordination de terrain et veillera au bon déroulement de la mission. A cet effet, elle désignera en son sein un point focal. Celui-ci sollicitera localement les entretiens nécessaires à la réalisation de l'étude, auprès des partenaires concernés. Il accompagnera, autant que possible, la délégation du DCAF lors de sa mission lorsque cela s'avérera nécessaire, et facilitera les contacts avec les administrations concernées du pays de résidence (identification des personnes ressources, organisations de réunion).

La DGM/DBM/GOUV mobilisera, lors de cette mission, le rédacteur fragilité, sécurité-développement.

#### *5.2.3. Phase de synthèse*

Cette phase est principalement consacrée à l'élaboration du rapport d'étude. Les experts du DCAF devront veiller à ce que leurs appréciations soient objectives et équilibrées, leurs affirmations exactes et vérifiables et leurs recommandations réalistes.

L'étude sera présentée à l'ensemble des ministères et opérateurs concernés au cours d'une réunion de restitution dans locaux du MAEDI à Paris.

## **6. Exigences relatives au rapport**

Le rapport est soumis à des exigences de qualité. Le texte du rapport doit être illustré, selon le cas, par des grilles d'analyse, cartes, graphiques et tableaux, à joindre éventuellement en annexe.

Le rapport comprendra un résumé exécutif de l'étude, une analyse détaillée des projets français choisis par le MAEDI et une liste de recommandations opérationnelles pour soutenir les opportunités et actions de valorisation de ces projets comme constitutifs d'une approche française de la RSS.

Le rendu de ce rapport aura lieu dans un délai maximum d'un mois à compter du retour de la mission de terrain.

## **7. L'équipe pour la réalisation de l'étude**

L'équipe sera composée de trois experts du DCAF/ISSAT :

M. Bernard Bélontrade, officier général de la gendarmerie nationale française, expert sécurité intérieure détaché par le MAEDI au DCAF/ISSAT, chargé des volets justice, police et défense de l'étude et responsable de l'équipe.

M. Marc Caron, officier général de l'armée de terre canadienne, expert international, chargé des volets gouvernance et relations avec les organisations internationales de l'étude.

M. Antoine Hanin, chargé de projet au sein du DCAF/ISSAT, expert en matière de méthodologies de projets/programmes RSS, en charge de la méthodologie de l'étude et de la coordination du travail rédactionnel.

## **8. Confidentialité**

L'ensemble des documents qui sera transmis aux experts du DCAF demeure confidentiels. Ils ne pourront pas être reproduits ni communiqués et devront être restitués aux autorités françaises à la fin de l'étude.

La décision de rendre public ou non le rapport en question sera prise par le MAEDI et ses partenaires à l'issue de la réunion de restitution avec, le cas échéant, une restriction du champ d'informations ainsi communiqué.

## 9. Calendrier prévisionnel et plan de travail

Ce calendrier prévisionnel pourra être modifié avec l'accord des deux parties en fonction de leurs contraintes, de leurs besoins respectifs et du volume de projets à analyser qui aura été identifié au cours de l'étude préparatoire précédant la mission. Il devra toutefois être arrêté dans les meilleurs délais possibles pour les réunions plénières et la mission terrain.

Activité	Lieu	Durée	Dates
Phase documentaire :			
- Visite préliminaire	Paris	5 jours	Février 2015 (Réalisée)
- Envoi et analyses des documents projets	Genève	5 jours	Novembre 2015
- Entretiens téléphoniques			Décembre 2015
- Rédaction d'une note de cadrage			
Présentation et approbation de la note d'étape par le comité de pilotage	Paris	1 jour	Janvier 2016
Phase de terrain	Guinée, Côte d'Ivoire, Burkina Faso	10 jours	Février 2016
Phase de synthèse			
- Rédaction du rapport d'étude	Genève	5 jours	Mars 2016
- Restitution de l'étude	Paris	1 jour	Avant fin avril 2016

## 10. Ressources humaines, logistique et sécurité

Les membres français du comité de pilotage seront disponibles avant et pendant le travail sur le terrain pour soutenir l'équipe du DCAF/ISSAT. Ils lui fourniront notamment les documents importants pour l'organisation de réunions, de visites, de l'atelier de restitution et autres activités. Cette tâche comprendra la gestion de l'ordre du jour, qui devrait inclure les activités, les noms, les fonctions et les contacts.

L'équipe disposera de ses propres ordinateurs portables.

Transport : l'ambassade de France facilitera le transport de l'équipe du DCAF/ISSAT dans le pays. Les factures de déplacement seront payées par le DCAF/ISSAT.



Couverture en matière de sécurité : l'Ambassade de France intégrera les membres de l'équipe de l'ISSAT dans le plan de sécurité de l'Ambassade pour la durée de leur séjour.

Dispositions pour l'hébergement : le mandant apportera le cas échéant son concours à la réservation des hôtels dans le pays. Les factures d'hébergement seront payées par le DCAF/ISSAT.

Principaux interlocuteurs :

Secrétariat du comité de pilotage

Grégory Robert (MAEDI/DGM/DBM/GOUV)

Suivi de la mission

Le DCAF/ISSAT entreprendra une « analyse après action » (AAR), au terme de la mission, dont l'organisation incombe à sa cellule en charge de la gestion des connaissances. Le secrétariat du comité de pilotage du MAEDI s'engage à y prendre part, via skype/téléphone ou sous une autre forme à déterminer. En outre, les membres du comité de pilotage seront invités à remplir un formulaire visant à déterminer en quoi la mission du DCAF/ISSAT a répondu ou non à leurs attentes et ceci si possible, dans un délai d'un mois après la clôture du mandat. Les conclusions de l'AAR seront partagées, sauf instruction contraire du mandant, par diffusion sur le site web du DCAF/ISSAT, réservé aux pays membres du conseil de direction du DCAF/ISSAT.

## Annexe 2 – Fiches synthétiques des projets sélectionnés

Cette annexe présente l'ensemble des 17 projets sélectionnés par le comité de pilotage pour cette étude. L'équipe du DCAF/ISSAT a élaboré une fiche synthétique pour chaque projet, sur base des documents reçus à ce jour. Il est important de mentionner à nouveau ici que dans l'ensemble, l'information à disposition de l'équipe reste fort limitée (et pour 4 projets, inexistante). La qualité des descriptions et analyses préliminaires varie donc grandement.

Service chargé du pilotage	Pays	Nature intervention	Intitulé	Date de démarrage effective du projet	Date fin de projet	Montant projet	Personnes ressources
DBM/GOUV	BURKINA-FASO	FSP pays	Appui à la modernisation de l'institution judiciaire (AMIJ)	05/04/2013	05/04/2016	485 K€	<a href="mailto:pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr">pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr</a>
DBM/GOUV-DCSD	BURKINA-FASO, MALI, NIGER	FSP mobilisateur	Appui à la coopération transfrontalière au Sahel	04/12/2014	04/12/2017	2,56 M€	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a> (sécurité) <a href="mailto:gregory.robert@diplomatie.gouv.fr">gregory.robert@diplomatie.gouv.fr</a> (développement, gouvernance) <a href="mailto:cindy.barbet@douane.finances.gouv.fr">cindy.barbet@douane.finances.gouv.fr</a> (douanes)
DBM/GOUV AFD	COTE D'IVOIRE	C2D	Projet de renforcement du système judiciaire et pénitentiaire et la protection des droits de l'Homme en Côte d'Ivoire	17/07/2014	30/06/2019	23M€	<a href="mailto:pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr">pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr</a>
DGM/DBM/G OUV DGP/DCSD	Mali, Mauritanie, Niger	FSP mobilisateur	Justice et Sécurité en région sahélo-saharienne (JUSSEC)	sept-09	2014	4M€	<a href="mailto:pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr">pierre.osseland@diplomatie.gouv.fr</a> (justice) <a href="mailto:cindy.barbet@douane.finances.gouv.fr">cindy.barbet@douane.finances.gouv.fr</a> (douanes) <a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a> (sécurité)

DGP/DCSD	Guinée, Guinée Equatoriale, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Nigéria, Cameroun, Gabon, République Démocratique du Congo et Sénégal, ainsi que la CEDEAO	FSP mobilisateur	Appui à la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée (ASECMAR)	2011	2016	1,2 M€	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
DGP/DCSD	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo	FSP mobilisateur	Appui à la formation des forces de sécurité en Afrique (AFORMA)	2011	2015	1,3 M€	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
DGP/DCSD	BURKINA FASO	FSP pays	Appui à la modernisation de la formation des policiers au Burkina Faso	2013	2016	600 K€	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
DGP/DCSD	Guinée Conakry	Action bilatérale sur financement UE	Renforcement de l'efficacité de la protection civile en Guinée	2013	2016	3 M €	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
DGP/DCSD	Guinée Conakry	Action bilatérale	Service civique d'aide au développement (SCAD)	N/A	N/A	N/A	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
DGP/DCSD	BURKINA FASO	Action bilatérale	Ecole militaire technique de Ouagadougou	N/A	N/A	N/A	<a href="mailto:pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr">pierre.marie-jeanne@diplomatie.gouv.fr</a>
Ambassade de France en Afghanistan	Afghanistan	FSP pays	Soutien à la réforme des systèmes de sécurité en Afghanistan	2010	2014	3,6 M €	<a href="mailto:christian.bec@diplomatie.gouv.fr">christian.bec@diplomatie.gouv.fr</a>
CIVIPOL	Guinée	Action bilatérale sur financement UE	Appui au renforcement des capacités de la Police Nationale et réconciliation avec la population en République de Guinée	mai-13	nov-14	4,8 M €	<a href="mailto:merabet.o@civipol.fr">merabet.o@civipol.fr</a>

JCI/direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse/école nationale des greffes	Côte d'Ivoire	Action bilatérale sur financement UE	Appui à la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la jeunesse et renforcement des capacités de l'Institut national de formation judiciaire (projet UE)	avr-12	mars-15	650 K€	<a href="mailto:axel.gamet@gjp-jci-justice.fr">axel.gamet@gjp-jci-justice.fr</a>
DGM GOUV	Togo, Bénin, Nigéria, Ghana, Cameroun	FSP mobilisateur	Appui à la lutte contre la traite des êtres humains dans le golfe de Guinée	21/06/2013	08/07/2016	800 K€	<a href="mailto:patrice.bonnal@diplomatie.gouv.fr">patrice.bonnal@diplomatie.gouv.fr</a>
DCUR/CFI	Côte d'Ivoire	Action bilatérale	Radio Dialogue : des radios pour la paix en Côte d'Ivoire	févr-14	janv-17	400K€	<a href="mailto:lay@cfi.fr">lay@cfi.fr</a> (Laurent Allary) <a href="mailto:magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr">magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr</a>
DCUR/CFI	Burkina Faso	Action bilatérale	Fasomédia	févr-15	janv-16	1,8M€	<a href="mailto:lay@cfi.fr">lay@cfi.fr</a> (Laurent Allary) <a href="mailto:magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr">magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr</a>
DCUR/CFI	Mauritanie	Action bilatérale	Cycle de formation au journalisme d'enquête en Mauritanie	déc-13	déc-14	280K€	<a href="mailto:lay@cfi.fr">lay@cfi.fr</a> (Laurent Allary) <a href="mailto:magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr">magali.siaudeau@diplomatie.gouv.fr</a>

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la modernisation de l'autorité judiciaire au Burkina Faso (AMIJ)</b>
Pays/région bénéficiaire	Burkina Faso
Catégorie	Fond de Solidarité Prioritaire - Pays
Date de démarrage/fin	1 <sup>o</sup> semestre 2013 - 2016
Budget	€500 000
Principaux responsables	DGM, SCAC et un ETI justice détaché au ministère de la justice
Secteur(s)	Justice et administration pénitentiaire
Description	<p>Il s'agit d'un projet s'inscrivant dans la continuité d'un autre projet aligné sur le « Plan d'action national pour la réforme de la justice » PANRJ mis en place de 2002 à 2009 par les autorités du Burkina Faso.</p> <p>Le projet porte sur trois axes, alignés sur la politique nationale de justice (PNJ) actualisée en 2010, « performance de la justice », « accessibilité à la justice », « plus grande protection des droits et libertés ». Le PANRJ mis en place de 2002 à 2009 a porté essentiellement sur la construction de bâtiments, les équipements de TGI et de maisons d'arrêt et de correction et des actions de formation.</p> <p>A noter dans le rapport de présentation le lien encore très fort entre les politiques et la justice, contrariant encore fortement l'indépendance de cette dernière au B. F.</p> <p>A noter aussi que peu de PTF travaillent dans le domaine de la justice au Faso sauf l'UE qui a un programme d'appui couvrant la période 2013 à 2015.</p> <p>Le projet porte sur trois points :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'amélioration de l'accessibilité à la justice</b> par l'ouverture de maisons de droit et de justice, de bureaux d'accueil et d'orientation des justiciables dans 25 TGI et 2 CA, par la signature de conventions entre les ONG, le Barreau pour appuyer les pop vulnérables et assurer leur information, par l'aide à l'établissement d'une politique pénale homogène, de textes d'évaluation annuelle des OPJ, de textes sur la création de mesures alternatives aux poursuites, appui à la mise en ligne du JO, d'un site intranet ministériel .</li> <li>- <b>La restauration des performances des juridictions</b> par l'amélioration de la formation des équipements des greffes pénaux et le traitement du terrorisme et des menaces transnationales et la mise en place d'une chaîne pénale informatisée, le renforcement de l'inspection des services judiciaires, la création d'un pôle spécialisé de lutte contre le terrorisme et les menaces transnationales (textes, formation, équipements), par la mise en place d'indicateurs individuels et collectifs de la performance des magistrats pénaux.</li> <li>- <b>La modernisation de l'administration pénitentiaire</b> par l'appui à la réinsertion sociale des détenus au travers d'ONG, la création de la fonction de contrôleur général des lieux de détention, la professionnalisation des gardiens de prison, la gestion informatisée de la population carcérale, amélioration des conditions de détention (soins aux détenus).</li> </ul> <p>Le projet est piloté par un comité ad hoc, composé du MINJUST, du COCAC, des représentants des directions du ministère intéressées, l'ETI local en assurant le secrétariat. Le COPIL se réunira au moins une fois par an. Un coordonnateur national du projet sera mis en place chargé d'assurer la pérennisation au terme des trois ans. Une évaluation à mi-parcours et finale aura lieu selon les critères</p>

	<p>de l'OCDE.</p> <p>L'ETI établira les tableaux de bord des activités, des résultats, des paiements soit le suivi du projet.</p>
Analyse préliminaire	<p>Il porte sur la question de l'efficacité de la justice pénale et de l'administration pénitentiaire. Il repose sur les actions de formation de personnels, de soutien à la rédaction de documents règlementaires, sur le renforcement de l'implication de la société civile dans l'amélioration de l'accès à la justice, la réinsertion des détenus. Il porte encore sur la mise en place d'équipements, de réfection de bâtiments pour la justice et l'AP.</p> <p>Il porte aussi sur l'amélioration de la responsabilisation des acteurs de la justice et de l'administration pénitentiaire par la mise en place d'une autorité en charge du contrôle des lieux de détention, le renforcement de la fonction de contrôle interne par la création de l'IGSJ.</p>
Observations	<p>Ce projet est séduisant et ambitieux dans son contenu. Toutefois l'équipe du DCAF/ISSAT ne dispose d'aucune information sur sa mise en œuvre effective. Le dossier comprend deux pièces dont le rapport de présentation. Aucun CR de COPIL, aucun document d'information n'a été fourni depuis octobre 2013.</p> <p>Il est intéressant car il couvre les aspects efficacité et redevabilité (création de la fonction de contrôleur général des lieux de prévention), se soucie (cf. fiche de proposition, paragraphe 7) de la question des transferts de compétence et de durabilité, s'intéresse aux questions de la proximité de la justice, des personnes vulnérables. Il évoque le travail entre les services d'Etat et la société civile, ONG spécialisées.</p> <p>Il prévoit explicitement des indicateurs d'activité (paragraphe 2.2) pas d'indicateurs de résultats.</p> <p>Il serait intéressant d'obtenir tous documents relatifs à la mise œuvre du projet, toutes correspondances significatives entre l'ambassade et les bénéficiaires, tous CR de Copil de 2014, 2015, un éventuel DCP de référence.</p>

Titre du projet	Appui à la coopération transfrontalière au Sahel (ACTS)
Pays/région bénéficiaire	Burkina-Faso, Mali et Niger Région du Liptako Gourma
Catégorie	Fond de Solidarité Prioritaire - Mobilisateur
Date de démarrage/fin	01-12-2014 01-12-2017 (planifiée)
Budget	€2 560 000
Principaux responsables	DCSD DBM/GOUV
Secteur(s)	Sécurité (police et armée), Justice, Douanes, Administration territoriale Activités économiques pour populations transfrontalières
Description	<p>L'objectif principal est d'« aider les Etats à préserver leur souveraineté par le contrôle efficace de leurs espaces frontaliers ».</p> <p>Le projet tente de rendre effectives les coordinations tant politiques qu'opérationnelles, au sein et entre les Etats, i.e. au niveau national (coordination entre les forces de chaque Etat) et au niveau régional (coopération frontalière).</p> <p>Il a trois composantes plus une de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place au niveau national l'organisation institutionnelle permettant une gestion efficace des espaces frontaliers dans chaque</li> </ul>

	<p>Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre effective la coordination efficace entre les administrations des Etats frontaliers</li> <li>- Améliorer les conditions de la coordination régionale</li> <li>- Mettre en œuvre le projet conformément au cadre logique initial et aux orientations de ses instances de pilotage</li> </ul> <p>Le projet intègre pleinement dans sa conception le continuum sécurité-développement. ACTS est un projet pilote (région cible Liptako Gourma) à vocation d'être étendu à d'autres régions. Il soutient le G5 Sahel, les administrations régaliennes mais également les acteurs locaux, collectivités locales, acteurs de la société civile.</p> <p>Selon le document de conception, le projet pourra compter sur les 14 ETI basés dans la région et œuvrant dans les domaines techniques concernés par ACTS et les 33 coopérants militaires (au BF, Mali, Niger), dont les missions sont parties intégrantes des objectifs d'ACTS. Un ETI est en charge de la coordination du projet, basé à Ouagadougou, placé au sein de l'Autorité du Liptako Gourma. Il est responsable du pilotage et, de la coordination technique et financière du projet, de l'association des partenaires et de la mise en réseau de l'expertise française, et du système de suivi-évaluation permettant la capitalisation et le partage des informations.</p> <p>Selon le document de conception du projet, ACTS est piloté par un COPIL basé à Paris qui donne les orientations stratégiques au niveau français et reçoit les bilans techniques et financiers, approuve la programmation annuelle des crédits. Il est composé du Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale, et des ministères des Affaires étrangères et du Développement international, de l'Intérieur, de la Justice, des Finances, et de la Défense.</p> <p>De plus, le projet dispose d'un comité technique composé d'agents de la DCSD et de la DGM, et chargé du suivi opérationnel du projet.</p> <p>Il existe également des comités de suivi locaux au BF, Mali et Niger qui assurent la bonne articulation du projet avec les stratégies nationales, dressent le bilan technique et financier de l'année écoulée et proposent un programme d'actions au COPIL. Ils sont composés des Etats partenaires et les Ambassades de France.</p>
Analyse préliminaire	<p>Le projet ACTS semble fort ambitieux par rapport aux ressources financières mise à sa disposition. Dans sa conception, il prend bien en compte le lien entre sécurité et justice et le lien entre sécurité et développement. Il serait néanmoins intéressant de voir comment ceci est articulé concrètement sur le terrain, après plus ou moins un an de mise œuvre.</p> <p>Selon le document de conception, il existe une forte pertinence du projet avec la stratégie sahélo-saharienne de la France et avec les autres projets mobilisateurs du FSP dans la région, ainsi que ceux des autres bailleurs de fond.</p> <p>Il est a noté également une forte volonté d'appuyer un processus de décentralisation pour être proche des populations locales. Cette prise en compte, dans sa conception, des besoins des populations locales est fort présente, mais il serait intéressant d'obtenir plus d'information quant à son application sur le terrain.</p>

	<p>Il est intéressant de noter également la volonté de signature d'une convention entre les Etats partenaire et ACTS pour assurer un soutien politique à la coordination opérationnelle et la volonté des Etats à travailler ensemble, condition de la réussite du projet et d'appropriation locale.</p> <p>La première activité concerne la réalisation d'une étude préalable sur la gestion des espaces frontaliers, le soutien à la construction par les Etats de doctrines nationales et la production de plans d'action nationaux et sous régionaux dans le domaine de la coopération transfrontalière. Ceci répond clairement à une volonté de favoriser également l'appropriation locale du projet. Néanmoins, il reste à voir si cette activité a été réalisée.</p>
Observations	L'équipe du DCAF/ISSAT n'a obtenu aucune information sur la mise en œuvre du projet ACTS. Après un an de mise en œuvre, certaines activités ont sûrement dû être mise en œuvre et il serait intéressant d'obtenir des documents et compte rendu des différents comités de pilotage, suivi et technique.

<b>Titre du projet</b>	<b>C2D - Projet renforcement du système judiciaire et pénitentiaire et de la protection des droits de l'homme en Côte d'Ivoire</b>
Pays/région bénéficiaire	Côte d'Ivoire
Catégorie	C2D (contrat désendettement, développement) de l'agence française de développement (AFD)
Date de démarrage/fin	2013 - ?
Budget	€22 000 000
Principaux responsables	DGM, SCAC Abidjan
Secteur(s)	Justice
Description	<p>Le projet consiste à appuyer le ministère de la justice, des droits de l'homme, des libertés publiques (MJDHLP) et l'institut national de formation judiciaire (INFJ) de Côte d'Ivoire par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le financement de formations continues de magistrats, de personnels de l'administration pénitentiaire, de greffiers, de juges de tribunaux de commerce, ...</li> <li>- la construction de locaux au sein de l'INFJ,</li> <li>- un appui pour l'amélioration de la gestion, de l'organisation pédagogique et administrative de l'INFJ en complément d'un effort local pour fournir les budgets et les personnels permettant cette évolution,</li> <li>- un appui complémentaire aux tribunaux de commerce, à la rédaction de textes, des journées internationales d'échanges, la création d'une biblio numérique,...</li> <li>- un soutien à la politique des droits de l'homme pilotée par le ministère de la justice, en liaison avec les associations FIDH et autres ONG des DH locales (organisation journées régionales dans les 10 régions du pays, diffusion de messages dans les langues locales, mise en place de centres d'appel pour les personnes vulnérables, ouverture de cliniques juridiques – avec EU, PNUD, ONUCI-, renforcement capacités société civile pour documenter les violations DH, rédiger des rapports, faire du plaidoyer, du lobbying).</li> <li>- un soutien à la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la</li> </ul>



	<p>jeunesse (DPJEJ) par la rédaction de textes règlementaires, la création d'un service éducatif auprès du tribunal(SEAT) dans 4 tribunaux d'instance pilotes de la région capitale (création d'une permanence éducative entre les services de police et les tribunaux, aide aux magistrats des mineurs dans leur prises de décisions, accueil des parents des mineurs,...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construction de bâtiments judiciaires et pénitentiaires (infirmiers dans maisons d'arrêt, différentes construction et équipements de tribunaux...)</li> </ul> <p>Le projet est suivi côté ivoirien par une cellule de suivi du projet (CSP) (aspect financier, coordination avec autres bailleurs) émanation de la Celex, la cellule ministérielle en charge du suivi de la politique sectorielle de la justice nationale (arrêté ministériel de 2011) (voir page 4 du document de projet). La CSP comprendra plusieurs collaborateurs ivoiriens.</p> <p>Un comité de pilotage du projet sera établi ; son secrétariat sera assuré par la CSP ; outre les représentants des différentes directions du ministère de la justice concernés, il comprendra un représentant du SCAC, de l'AFD, du secrétariat du C2D.</p>
Analyse préliminaire	<p>Ce projet porte sur le domaine de la justice. Il est financé par l'AFD dans le cadre du 2° C2D et mis en œuvre par différentes assistances techniques et JCI. Il est suivi localement par le SCAC d' Abidjan. Le projet porte sur des constructions, de la formation, du mentorat pour la mise en place d'un corps de personnels enseignant à l'INFJ, l'amélioration administrative et financière, des appuis à la rédaction de textes pour la justice commerciale, les actions de plaidoyers sur les droits de l'homme etc.</p> <p>Bien qu'initié en 2013, il semblerait que ce projet n'en soit qu'à ses premiers pas suite à des difficultés pratiques : recrutements locaux, création des structures de pilotage et diverses décisions politiques.</p> <p>L'équipe du DCAF/ISSAT ne dispose que de deux documents sur ce projet dont le plus récent est un CR d'une mission de l'AFD de juin 2015 de pré-identification d'actions à mener en vue du C2D n°2. Elle devra confirmer au niveau local par des entretiens son point d'avancement effectif.</p> <p>Ce projet porte sur l'amélioration de l'efficacité des personnels de la justice et de l'administration pénitentiaire de Côte d'Ivoire. Il comprend aussi la construction ou la rénovation de locaux pour assurer un meilleur accueil des populations qui souhaitent avoir accès à cette administration. Il s'inscrit dans un contexte national de post crise et de nombreuses dégradations des bâtiments liés au conflit interne qu'a récemment connu le pays.</p> <p>Il s'inscrit dans le cadre général d'un plan gouvernemental sectoriel de modernisation de la justice 2012-2015 portant sur différents volets.</p> <p>Il s'inscrit dans un contexte d'une présence d'autres bailleurs sur ce secteur de la justice, PNUD, ONUCI, EU, USAID, GIZ.</p> <p>Ce projet porte également sur les questions de renforcement des capacités de la société civile pour lui permettre de dénoncer les abus des droits de l'homme et sur la prise en compte de la justice des mineurs et de la protection de la jeunesse.</p> <p>Au vu des informations disponibles, il est difficile de déterminer les liens de ce projet avec d'autres volets de la justice pénale, ou du renforcement des capacités des personnels de l'administration pénitentiaire ou avec d'autres projets français de renforcement de la police.</p>
Observations	Le domaine de soutien de ce projet apparait pertinent dans le contexte de la

	<p>Côte d'Ivoire.</p> <p>Il est à ses débuts et peut donc difficilement être évalué dans sa mise en œuvre et sur d'éventuelles difficultés sur ce volet.</p> <p>Il semble être construit en étroite synergie avec les autorités locales et piloté au plus près des réalités du terrain. Il comprend différents volets mis en œuvre soit localement, soit en France, sous forme d'appuis techniques, de conseils de formations.</p> <p>Il devra être analysé par la mission terrain sur la question de la coordination avec l'action des autres bailleurs et sur le rôle de la Celex et de la CSP, sur la synergie entre AFD, le SCAC, DGM et JCI.</p> <p>Dans sa fiche d'identification initiale de juin 2013 le projet explicite clairement les effets attendus et propose différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont on ne sait s'ils ont été validés. Ceux-ci devront être vérifiés.</p>
--	--

<b>Titre du projet</b>	<b>Justice et Sécurité en région sahélo-saharienne (JUSSEC)</b>
Pays/région bénéficiaire	Mali, Mauritanie, Niger
Catégorie	Fond de Solidarité Prioritaire – Mobilisateur
Date de démarrage/fin	01-09-2009 01-09-2012 (planifiée) 01-11-2014 (effective)
Budget	€4 000 000
Principaux responsables	DGM DCSD
Secteur(s)	Gouvernance démocratique, Police, Justice, Douane
Description	<p>L'objectif principal est de « Permettre un traitement conforme aux règles de l'Etat de droit des affaires liées au terrorisme et aux grands trafics, à travers un renforcement du règlement judiciaire de ces questions ».</p> <p>Le projet cherche une double cohérence interministérielle et régionale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure coordination interministérielle au Mali, Mauritanie et Niger entre les administrations en charge de la justice, de la sécurité intérieure et des douanes.</li> <li>- Consolidation de la coopération régionale.</li> </ul> <p>Le projet est construit autour de trois composantes plus une de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appuyer les services effectivement chargés de contrôles, de recherches, d'enquêtes et d'actes judiciaires, notamment en équipant et en formant des pôles judiciaires spécialisés auxquels sont adossés des services d'enquête performants et bien équipés</li> <li>- 1) concourir à l'intervention effective des ministères de la justice, de l'intérieur et des finances, en charge de l'élaboration de la politique pénale, en matière de sécurité intérieure et douanière. 2) Favoriser les échanges opérationnels entre services et directions au sein de chaque ministère et entre les ministères. 3) permettre aux autorités centrales du Niger et de Mauritanie de communiquer en temps réel avec les services sous leur autorité</li> <li>- renforcer la coopération régionale et les échanges d'informations, afin de garantir l'efficacité de la lutte contre des menaces par essence transnationales</li> </ul>

	<p>Les activités principales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la création de pôles judiciaires spécialisés (terrorisme et grands trafics) dans les trois pays.</li> <li>- L'appui aux services de police judiciaire chargés de la lutte contre le terrorisme dans les trois pays.</li> <li>- l'appui aux services spécialisés de lutte contre les stupéfiants au Mali et au Niger.</li> <li>- l'appui aux services de police technique et scientifique en Mauritanie et au Mali</li> <li>- la création au Mali d'un cadre d'échanges opérationnel et interministériel sur le traitement et l'exploitation du renseignement sur les trafics.</li> <li>- L'appui à la police de l'air et de frontières et au service des étrangers en Mauritanie.</li> <li>- L'appui au réseau des transmissions au Niger</li> </ul> <p>Le projet est piloté par un COPIL à Paris, constitué de la DGM, la DCSD la DAOI, le SAEI, la DGDDI et le SCTIP.</p> <p>Le projet est également suivi par de Comités de suivi locaux, sous l'autorité de l'ambassadeur, du ministre de la justice et du ministre de l'intérieur ou de leurs représentants, du COCAC et de l'ASI, ainsi que de l'ensemble de l'équipe d'assistance technique.</p> <p>De plus, il était prévu également des comités techniques, composés des équipes d'assistants techniques et les référents locaux. Dans le document de conception, il était prévu d'avoir deux assistants techniques justice, chargé de la mise en œuvre au Mali (Coordonnateur principal du projet) et au Niger ; un assistant technique sécurité, désigné par l'ASI dans chaque pays ; et un assistant technique douane en Mauritanie, un au Mali et un au Niger.</p>
Analyse préliminaire	<p>Il est intéressant de noter tout d'abord que le document de conception du projet mentionne le document « La réforme des systèmes de sécurité : approche française (page 12).</p> <p>JUSSEC est l'un des seuls projet, dans ceux sélectionnés pour cette étude, qui a été évalué par un acteur extérieur. Il est donc intéressant de noter ici les principales conclusions de cette évaluation :</p> <p>L'évaluation note certains manquements lors de la formulation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'implication avec la société civile et avec certains acteurs clefs de justice et sécurité (chefs communautaires et religieux)</li> <li>- Implication parfois limitée des acteurs français dans les pays et avec les partenaires locaux</li> <li>- Manque d'implication avec les contre-pouvoirs démocratiques</li> <li>- Manque d'implication avec les forces armées, « seules à pouvoir cibler les cas majeurs de grand trafics et terrorisme des zones du Nord »</li> <li>- Manque d'implication des instances en charge des crimes économiques, de lutte contre le blanchissement et l'économie souterraine.</li> </ul> <p>Le soutien français est principalement basé sur l'organisation de formations, la fourniture d'équipements et la réhabilitation/construction de bâtiments (poste de frontières, douane, locaux pour les pôles judiciaires spécialisés). Les résultats</p>

qui s'en suivent restent très discrets ou en tout cas peu détaillés dans les documents consultés (dont l'évaluation finale du programme).

Le programme régional a été exécuté comme trois projets nationaux avec que très peu de lien entre eux et au niveau régional.

Le programme est resté très centré sur les institutions centrales dans les capitales, et les zones d'interventions (hors capitale) n'ont que très peu été soutenues.

La création de nouvelles structures sur le modèle français (voire international), « complexifiant ainsi le tissu institutionnel national, dans un contexte où le fonctionnement des institutions centrales reste limité ».

Il est clairement mentionné dans l'évaluation le manque d'approche holistique et ciblée et le manque d'appui diplomatique et politique français pour la mise en œuvre du projet ainsi que le manque d'engagement politique de la part des pays bénéficiaires également.

D'autres conclusions relatives à la mise en œuvre émanent de cette évaluation comme :

- Projet perçue comme centralisé au niveau parisien tenant peu compte des réalités du terrain
- Programmation des moyens réalisée sans véritablement associer les partenaires, ce qui n'a pas facilité l'appropriation des structures bénéficiaires
- Absence de cadre programmatique, de système consolidé de suivi-évaluation et de capitalisation a nui au pilotage stratégique du projet.
- Coordination régionale du projet inexistante. Initialement confié à un ETI qui n'avait jamais fait de gestion de projet, et sans détermination claire des processus et outils à mettre en place.
- Isolement des ETI dû notamment à la faiblesse de leur encadrement
- Mise en réseau des ETI limitée voire inexistante au niveau sectoriel, national et régional. Dans le domaine de la sécurité, les ETI des trois pays n'ont jamais été en contact.
- Le projet a contribué au renforcement des capacités des structures appuyées, en termes d'acquisition de nouvelles techniques, moyens et équipements et avec certains effets identifiables sur la lutte contre le terrorisme et les grands trafics. Ces effets restent cependant limités notamment à cause de :
  - o La prise en compte limité des réseaux de blanchiment
  - o Manque d'échange de renseignements interservices tant au niveau local, national et régional
  - o Mauvaise utilisation de certains équipements
  - o Une appropriation incertaine par les administrations concernées des formations reçues

Sur une note plus positive, l'évaluation note :

- La qualité et l'historique de l'expertise française dans la zone qui a donné un **effet d'entraînement pour les autres bailleurs de fond. Les ETI considérés comme « porte d'entrée et de relais » pour d'autres bailleurs de fond.**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a permis de légitimer le rôle des ETI, qui appuient les partenaires nationaux sous d'autres aspects (réformes sectorielles en cours par exemple), et leur donne un poids plus important.</li> </ul>
Observations	Suite à l'analyse de l'évaluation, il serait intéressant de réfléchir sur la valorisation des ETI, ASI et AD et pourquoi pas en les couplant d'avantage sur des programmes communs. Valoriser également l'action diplomatique française avec l'action technique des ETI, ASI et AD.

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la réforme du secteur de la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée (ASECMAR)</b>
Pays/région bénéficiaire	Bénin, Ghana, Togo, Côte d'Ivoire, Guinée-Conakry, Nigeria et Ghana
Catégorie	Fonds de Solidarité Prioritaire – Mobilisateur
Date de démarrage/fin	Juillet 2011 – décembre 2016
Budget	€1 200 000
Principaux responsables	DCSD
Secteur(s)	Sécurité maritime
Description	<p>Le projet d'« Appui à la réforme du secteur de la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée » (ASECMAR) porté par la France visait initialement à aider le Bénin, le Togo et le Ghana à garantir la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée, afin de préserver les conditions de leur développement économique et social. Il a été étendu en avril 2012 au Nigeria, à la Côte d'Ivoire, à la Guinée (Conakry) et en janvier 2014 au Liberia, à la Sierra Leone ainsi qu'à 7 États de la CEEAC : le Gabon, le Cameroun, le Congo-Brazzaville, la Guinée Équatoriale, la RDC, Sao-Tome et Principe et l'Angola.</p> <p>Ce FSP ASECMAR vise avant tout à améliorer l'exercice de la souveraineté des États côtiers sur leur zone de responsabilités.</p> <p>Il s'articule autour de trois composantes : la dimension organisationnelle et réglementaire, la formation des personnels civils et militaires et la coopération régionale.</p> <p>Ce projet est piloté par la Direction de la coopération de sécurité et de défense (DCSD) du ministère français des Affaires Étrangères. Il est désormais ouvert à 15 pays d'Afrique de l'ouest et d'Afrique Centrale et aux deux organisations sous-régionales, la CEDEAO et la CEEAC. Il est mis en œuvre par un coopérant affecté au sein de l'Institut de Sécurité Interrégional (ISMI) d'Abidjan.</p>
Analyse préliminaire	<p>La coopération structurelle prend essentiellement la forme d'audits AEM faits à la demande des pays bénéficiaires et de formations théoriques et pratiques dans l'ensemble du spectre des risques maritimes.</p> <p>Plus récemment, le FSP a aidé à la montée en puissance de l'Institut de Sécurité Maritime Interrégional (ISMI) d'Abidjan en organisant et finançant ces deux premiers stages (français et anglais maritime et lutte contre les narcotrafics).</p> <p>Les actions du FSP veillent toujours à suivre les principes qui ont fait sa réussite : une méthode logique : une phase d'audit et d'expertise puis une phase de formation théorique et pratique ;</p> <p>une adaptation aux besoins nationaux et au « timing » de chacun ;</p> <p>une intégration dans la dimension régionale et internationale ;</p> <p>l'appropriation par les Etats bénéficiaires, grâce à la formation de formateurs (transmission du savoir et des retours d'expérience).</p>
Observations	Information disponible trop lacunaire et pas à jour pour permettre une analyse

	utile et complète. Un besoin impératif d'informations récentes pour compléter une analyse juste et utile; les comptes rendus des réunions du comité de pilotage par exemple.
--	--

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la formation des forces de sécurité en Afrique (AFORMA)</b>
Pays/région bénéficiaire	8 pays de la CEDEAO (Bénin, BF, Mali, Niger, Sénégal, Togo, C.I., Guinée) 1 de l'UMA (Mauritanie), 1 de la CEEAC (Cameroun)
Catégorie	Fonds de Solidarité Prioritaire – Mobilisateur
Date de démarrage/fin	1 semestre 2011 (séminaire Cotonou le 2 mai) Décembre 2014. Prolongation à confirmer ?
Budget	€1 000 000 + €300 000 en 2012
Principaux responsables	DCSD
Secteur(s)	Forces de sécurité intérieure (gendarmeries, gardes nationales, police)
Description	<p>Il repose sur un constat de faiblesse généralisée dans ce domaine particulier de la formation de toutes les forces de police de la zone francophone soutenues par la France et de la trop grande dépendance par rapport à l'assistance technique française dans ce domaine. (Cf. une évaluation datant de 2008)</p> <p>Le projet porte sur deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soutien à la mise en place de schémas directeurs pour la formation dans chaque force concernée</li> <li>- la formation de formateurs (88 au total) dans deux domaines particuliers de l'activité policière, la PJ et le MO dans des centres de formation français, l'aide à l'établissement de kits de formations, la promotion du tutorat nord, sud, de l'expertise sud, sud (création d'un site web de partage de données. Le projet prévoit aussi la fourniture de matériels aux FE (matériel informatiques, abonnements internet</li> </ul> <p>Le projet est piloté de Paris avec la mise en place de deux AT référents, animateurs du projet, au Bénin et au Cameroun, d'AT locales dans chaque pays, un pour la gendarmerie, un pour la police (quid pour garde nationale).</p> <p>Un comité de pilotage regroupe à Paris les différentes directions du MEADI concernées, des autres ministères (DCI).</p> <p>Au niveau local, les ASI de chaque pays regroupent au moins une fois par an les comités locaux de suivi des projets qui comprennent les responsables RH, les directeurs d'écoles, le COCAC et autres bailleurs extérieurs éventuels.</p> <p>Séminaire de lancement du projet en mai 2011 à Cotonou, séminaire à mi-parcours en octobre 2012.</p> <p>L'équipe ne dispose d'aucun document de suivi du projet plus récent que des réunions datant de fin 2012 : aucun CR de Copil, CR d'éventuel séminaire intermédiaire, de document de clôture ou de prolongation.</p>
Analyse préliminaire	<p>Ce projet porte sur un soutien des forces de sécurité intérieure de 10 pays africains francophones dans les domaines de l'ingénierie de formation (création de schémas directeurs nationaux, la création de filière d'experts en formation, mise en place de kits de formation réalisés par les personnels formés).</p> <p>Multi pays, il peut fonctionner de façon assez autonome d'un pays à l'autre en fonction du degré d'engagement local (volet politique, financier, technique).</p> <p>Ce projet est en fait essentiellement concentré sur le renforcement des capacités dans le domaine de la formation.</p> <p>Il touche au domaine général des RH mais peu aux volets recrutement et gestion des carrières même s'ils sont concernés tangentiellement.</p>

	<p>Il évoque dans son rapport de présentation (paragraphe 72) l'impact qu'il peut avoir sur la « réduction de la pauvreté, l'intégration de la femme dans le développement... » sans que les actions réalisées ne soient de façon évidente appropriées pour arriver à ce effet.</p> <p>La notion d'appropriation locale est évoquée au paragraphe 75, les schémas directeurs étant directement établis par les responsables RH de chaque institution concernée.</p> <p>La durabilité du projet est également évoquée au paragraphe 75 sans que l'on définisse explicitement les voies pour y parvenir.</p> <p>Le projet évoque de façon discrète une ou deux fois les aspects déontologie mais ce sujet essentiel n'est pas l'objet de du contenu des domaines de formation considérés qui sont la PJ et le MO.</p>
Observations	<p>L'objectif général est du transfert de compétence et de la création de synergies africaines.</p> <p>La thématique du projet semble pertinente portant sur de la formation, du mentorat et du coaching.</p> <p>Il est difficile d'évaluer la qualité de sa mise en œuvre à défaut d'informations actualisées sur son déroulement actuel (aucun document fourni sur son déroulement depuis 3 ans)</p> <p>Le pilotage du projet reste très centralisé (DCSD) et le rôle des AT locales semble limité sur le volet financier notamment. Le rôle des ATR par rapport aux AT locaux mérite d'être clarifié. Le projet est censé être accompagné dans sa mise en œuvre par Francopol et l'OIF : peu d'éléments sur le rôle de ses deux institutions au travers des documents reçus.</p> <p>On relève une certaine souplesse dans le rythme d'évolution du projet selon les pays et les institutions, chacune n'ayant pas le même niveau de besoins à l'origine les ATL ont la responsabilité de ces questions de suivi personnalisé. La souplesse se matérialise au travers des cycles de prolongation successifs.</p> <p>Aucun élément sur des indicateurs qui auraient mis en place à l'origine afin de mesurer la performance du projet (impact évoqué paragraphe 72).</p> <p><b>Besoins complémentaires :</b></p> <p>Tous documents relatifs à la mise œuvre du projet, toutes correspondances significatives entre l'ambassade et les bénéficiaires, tous CR de Copil de 2013, 2014, 2015, de réunions de suivi, d'un éventuel DCP de référence.</p>

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la formation des policiers au Burkina Faso</b>
Pays/région bénéficiaire	Burkina Faso
Catégorie	Fonds de Solidarité Prioritaire – Pays
Date de démarrage/fin	2013 - juin 2016
Budget	€600 000
Principaux responsables	DCSD, DCI, SSI (service de sécurité intérieure) ASI, ETI police
Secteur(s)	Police
Description	Le projet porte sur le renforcement de la formation initiale de la police du Burkina Faso. Le bénéficiaire direct est l'école nationale de police du Faso. Ce projet est complémentaire du projet régional AFORMA portant aussi sur les questions de formation continue des policiers du Faso.

	<p>Le projet fait suite à une évaluation conduite en 2012 par 2 experts français relevant notamment la faiblesse et l'incohérence de la formation initiale dispensée aux policiers burkinabés. Il indique explicitement s'inscrire dans la « cohérence de la politique de coopération français » prévu dans le DCP du Burkina de 2012.</p> <p>D'autres formations dispensées par des PTF portent sur des aspects techniques : lutte contre le terrorisme, la drogue, PJ en général. (ACOTA, Interpol,</p> <p>Le projet comprend trois axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer le <b>cadre structurel de la formation des policiers</b> par la création d'une direction de la formation, la mise en place de référentiels métiers utiles au recrutement, la révision des programmes et scolarités, les critères et les procédures de recrutement, poursuivre la mise en place des schémas directeurs de formation initiés par AFORMA</li> <li>- <b>améliorer le statut des personnels enseignants</b> par la création d'un statut, (proche Aforma), la mise en place de règles de gestion les concernant (5 ans dans le poste), formation obligatoire des formateurs (proche Aforma) et des procédures d'évaluation.</li> <li>- <b>moderniser les structures de l'ENP</b> (rénovation du stand de tir, du gymnase, de salles de cours) afin de pouvoir accueillir jusqu'à 1 000 élèves, appui à la mise en place de cellules pédagogiques, de bases documentaires (proche Aforma).</li> </ul> <p>Le projet sera suivi par un <b>comité de pilotage</b> composé côté burkinabé du ministre ou SG ministère, du DGPN, du directeur finances du ministère, du directeur des études planification du ministère, du directeur de l'ENP, du directeur des matériel, budget PN, côté français de l'ambassadeur ou de son représentant, de l'ASI, du COCAC. Réunion annuelle.</p> <p>Mise en place d'un <b>comité technique</b> chargé du suivi du projet composé du référent au chef de projet français et de deux assistants, le chef de projet, ETI, expert français. Réunions une fois par trimestre. Le référent au chef de projet désigné est le directeur de l'ENP.</p>
Analyse préliminaire	<p>Ce projet est assez ciblé sur les questions de formation initiale (et de recrutement) des policiers du B. F. Il vise à moderniser les procédures de sélection des policiers (création d'une filière propre), la création de structures nouvelles (direction de la formation), à instaurer des règles de gestion spécifiques pour les formateurs, des formations de formateurs (proche Aforma), des systèmes d'évaluation des compétences des formateurs. Il prévoit aussi des constructions, rénovations de bâtiments de l'ENP, la création de documents et de bases pédagogiques.</p> <p>Il s'agit essentiellement d'améliorer l'efficacité du dispositif de recrutement et de formation, gage d'un meilleur professionnalisme.</p> <p>Le projet est complémentaire d'un projet régional AFORMA dont l'ETI chef de projet est aussi le porteur local pour la police (problème éventuel de chevauchement et de cohérence). Le projet repose sur des formations, des conseils, du mentorat.</p> <p>La notion d'évaluation est prévue dans le document de projet mais les indicateurs proposés portent exclusivement sur les activités. Une évaluation finale est prévue par le document de projet. Aucune notion d'impact ne cherche à être validée.</p> <p>L'analyse repose sur deux pièces, la fiche d'identification de projet, le rapport d'activité 2013 de l'ETI chef de projet.</p>



Observations	<p>Le projet porte sur des transferts de compétences traduisant la volonté d'en finir avec une coopération reposant sur des actions de substitution.</p> <p>Le projet est porté par une structure comprenant des responsables de haut niveau des deux pays sans qu'il soit possible de mesurer leur degré d'implication effectif.</p> <p>Au moment de son analyse, l'équipe du DCAF/ISSAT ne dispose d'aucun document récent (CR COPIL, rapport d'activité, d'évaluation intermédiaire) permettant de mesurer le degré d'avancement du projet ni les difficultés éventuelles le concernant.</p> <p>Seule une visite de terrain est de nature à éclairer la mission sur son effectivité.</p> <p><b>Besoins complémentaires :</b></p> <p>Document cadre de partenariat entre France et Burkina Faso.</p> <p>Tous documents d'actualisation, de mise en œuvre du projet, des PV de COPIL, des correspondances officielles significatives entre ASI et directeur ENP, voire ambassadeur et ministre.</p>
--------------	--

Titre du projet	Renforcement de l'efficacité de la protection civile en Guinée
Pays/région bénéficiaire	Guinée Conakry
Catégorie	Fond Européen de Développement (FED)
Date de démarrage/fin	Août 2013 - Juillet 2016
Budget	€2 900 000
Principaux responsables	La délégation de l'EU à Conakry a la gestion du projet avec EFI pour la mise en œuvre supporté par le DSCD et l'ambassade française. Le principal bénéficiaire est la DGPC guinéenne.
Secteur(s)	Protection civile
Description	<p>Ce projet vise au renforcement et au développement des dispositifs de secours, de prévision et de coordination en République de Guinée, afin d'atténuer les risques sur les populations les plus défavorisées et plus largement de préserver l'environnement et le patrimoine national.</p> <p>Objectif Général : Renforcer les capacités opérationnelles de la protection civile en Guinée pour accroître son rayonnement et contribuer à une meilleure efficacité globale.</p> <p>En tant qu'autorité contractante avec la Délégation de l'Union Européenne, Expertise France (EF) assure le suivi, la cohérence, et la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet.</p> <p>Un <b>Coordinateur</b>, coopérant du Ministère des Affaires étrangères (DCSD) en tant que Conseiller du Directeur Général de la Protection Civile de la République de Guinée pilote le projet.</p> <p>En Guinée, le Coordinateur du projet travaille sous la responsabilité de l'Ambassade (Ambassadeur et Attaché de sécurité intérieure) qui assure le suivi de la mise en œuvre du projet au quotidien, et du Comité de pilotage.</p> <p>Le <b>Comité de pilotage</b> (COPIL) est l'instance d'orientation et de pilotage du projet située au niveau national. Son rôle est de veiller à la bonne exécution du projet. A ce titre, il s'assure de la conformité du déroulement du programme selon la finalité, les objectifs et les méthodologies définis. Il étudie chaque trimestre les programmations et les réalisations budgétaires et réoriente au besoin le projet sur la base des informations issues du terrain et des résultats obtenus.</p> <p>Le COPIL est co-présidé par le Ministre de la Sécurité et de la Protection Civile et</p>

	<p>la Délégation de l'Union Européenne et comprend les membres permanents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Directeur général de la Projection civile et son adjoint, le cas échéant, accompagné par un représentant du Corps des Sapeurs-Pompiers et des unités de la Protection Civile;</li> <li>- Un(e) représentant(e) du Comité Technique Sectoriel Sécurité et Protection Civile de la RSS, accompagné – si l'agenda l'exige – par un représentant du Ministère Délégué à la Défense et/ou le Comité Technique Sectoriel Défense de la RSS;</li> <li>- Un(e) représentant(e) de l'Ambassade de France à Conakry;</li> <li>- Le Coordonnateur du programme;</li> <li>- Un(e) représentant(e) de Expertise France.</li> </ul>
Analyse préliminaire	<p>Compte tenu de la situation sinistrée dans laquelle se trouve la protection civile de Guinée, le projet vise essentiellement à reconstituer un socle de compétences de base (incendie et secourisme) et à fournir un équipement indispensable à la réalisation des missions.</p> <p>Un effort en termes de communication et de pédagogie est également primordial pour que la composante protection civile puisse réintégrer le champ des préoccupations sécuritaires des autorités et que la population manifeste son désir de disposer de moyens destinés à la protéger.</p> <p>Le projet est ambitieux et nécessitera une véritable appropriation des autorités pour bénéficier d'une dynamique lui permettant de donner sa pleine mesure. L'appropriation par les autorités nationales n'a pas atteint le niveau espéré pour l'instant, cependant il faut noter un progrès dans ce domaine qu'il convient d'accompagner et de développer.</p>
Observations	<p>Ce projet offre la possibilité de recréer les bases d'une protection civile performante qui pourrait jouer son rôle aussi bien dans la capitale que dans les principales villes du pays. La refonte du corps des sapeurs-pompiers ainsi que la création des Unités de protection civile (UPC) permet à l'Etat de se réappropriier l'espace public et d'y réaffirmer ses prérogatives régaliennes de protection des populations.</p> <p>La crise Ebola a eu un impact significatif sur le programme en permettant d'accroître les ressources mises à disposition du projet sans pour autant créer les conditions d'une réelle appropriation par les autorités guinéennes.</p>

<b>Titre du projet</b>	<b>Soutien à la réforme des systèmes de sécurité en Afghanistan (RSS)</b>
Pays/région bénéficiaire	Afghanistan
Catégorie	Fond de Solidarité Prioritaire – Pays
Date de démarrage/fin	09-06-2010 09-06-2013 (planifiée) 09-12-2014 (effective)
Budget	€3 600 000 + €1 000 000 supplémentaire
Principaux responsables	Ambassade de France en Afghanistan DGM DCSD
Secteur(s)	Gouvernance, Police, Parlement, Justice
Description	L'objectif principal du projet est de « Contribuer au renforcement de la sécurité intérieure et à la consolidation de l'Etat de droit et à l'amélioration des relations entre les institutions étatiques et la population ».

	<p>A cette fin, il vise à améliorer, notamment à travers des actions de formation et d'équipement en documentation, l'organisation et le fonctionnement des différentes institutions étatiques qui, directement ou indirectement, jouent un rôle dans le système de sécurité afghan.</p> <p>Il porte principalement sur le renforcement de la sécurité intérieure, la chaîne pénale, consolidation du système légal et à amélioration de la formation des professionnels de la justice (juges, procureurs, avocats) et développer une filière francophone de l'enseignement du droit.</p> <p>Le projet est structuré en deux composantes plus une de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Appui à la police</b> : Ministère de l'Intérieur : police judiciaire, police anti-drogue, service de protection des hautes personnalités (SPHP), service de lutte contre la fraude documentaire</li> <li>- <b>Renforcement de l'Etat de droit</b>, inclus Parlement (le service de documentation ; les commissions ; le service de préparation du budget), l'université (la faculté de droit ; la faculté de la charia ; l'unité d'enseignement francophone du droit) et la justice (Cour suprême, Bureau du Procureur général, l'unité de préparation des lois du ministère de la Justice, le Barreau d'Afghanistan).</li> </ul> <p>Le comité de pilotage veille au respect des conditionnalités, au bon déroulement de l'intervention et à l'orientation stratégique. Les comités techniques, un pour la composante police et un pour la composante renforcement de l'Etat de droit, veille au suivi de la mise en œuvre exécuté par trois assistants techniques : un AT gouvernance chef de projet, un AT police et un AT université.</p>
Analyse préliminaire	<p>Il est intéressant de noter la référence au document de l'OCDE sur la « Réforme des systèmes de sécurité et gouvernance » dans le document de conception du projet. Référence également à « l'approche française à la RSS » de 2008, en spécifiant que « la RSS, fondée sur une approche intégrée et globale, a pour ambition d'agir sur l'ensemble des institutions impliquées dans le domaine de la sécurité, mais également sur les contre-pouvoirs institutionnels qui leur sont associés, la sphère de la sécurité ne se limitant donc pas aux aspects militaires et policiers. »</p> <p>Lors de la formulation du programme en 2009, il y avait une reconnaissance de l'importance des chefs locaux, des forces armées indépendantes et du fait que l'influence du gouvernement ne dépassait pas les limites de Kaboul. Reconnaissance également de l'importance de la justice traditionnelle et la relation entre la justice formelle et informelle. Mais ces aspects ne semblent pas avoir été pris en compte dans les activités de mise en œuvre du projet.</p> <p>La valeur ajoutée de la France en matière de protection des personnalités est mise à profit dans le programme dans sa composante « service de protection des hautes personnalités ». Celle-ci répond directement à un souhait du Ministre de l'Intérieur Afghan.</p> <p>Il est intéressant de noter dans le document de conception du projet que la France est vue comme plus « neutre » que les pays anglo-saxon. Néanmoins, on peut s'interroger sur la pertinence du développement d'une filière francophone d'enseignement du droit, dans un pays en guerre, où la justice formelle et</p>

	<p>informelle ont des besoins gigantesques et urgents.</p> <p>Il y a une volonté dans la conception du projet d'assurer une flexibilité afin de laisser la porte ouverte pour l'adapter au fur et à mesure de son déroulement. Il veut être également réactif afin de pouvoir répondre très rapidement à des besoins et demandes des autorités afghanes.</p> <p>Selon les rapports d'exécution des activités en soutien au Parlement Afghan, les missions de parlementaires français à Kaboul et des visites d'étude de parlementaires Afghan en France, ont eu un succès modeste mais certain. Ces activités ont permis entre autres d'asseoir le programme RSS français comme un acteur majeur en termes de renforcement parlementaire en Afghanistan et d'assurer l'intérêt d'autres bailleurs de fond.</p> <p>La composante police utilise principalement de l'aide pour des formations, visites d'étude et aide à la reconstruction et dons d'équipement avec quelques effets quantifiables comme par exemple, efficacité accrue des commandants de peloton d'intervention et création du centre national d'entraînement interne à l'ANCOP (gendarmerie mobile).</p> <p>La composante renforcement de l'Etat de droit utilise un soutien technique et matériel, pour l'élaboration et l'adoption de lois, formation de juristes et accès à la justice des personnes vulnérables (femmes et enfants). La mise en réseau des barreaux Afghan et français a également été soulignée.</p> <p>Mais selon le compte rendu du comité de clôture, les ambitions du projet étaient excessives compte tenu du peu de moyens financiers. Il y a eu également un éparpillement des actions engagées, une dispersion des ETI, un turnover trop important des ETI et chef de projet, un positionnement trop axé sur les exécutants techniques et non politique, une défaillance des administrations afghanes et une absence de synergie entre les deux composantes.</p> <p>« Notre coopération en matière de sécurité a souffert d'un trop grand éparpillement de ses interventions, déficit inhérent à la formulation même du projet, très ambitieux au regard des moyens mis en œuvre, et aux objectifs affichés dans le traité d'amitié. »</p>
Observations	<p>Il est très difficile de comprendre comment le projet a été concrètement géré, suivi et évalué. Le cadre logique n'est pas cohérent avec le texte de la préparation du projet. Les indicateurs sont flous et on se demande comment l'information a été collectée.</p> <p>Il n'existe pas d'évaluation à mi-parcours ni d'évaluation finale, uniquement un bilan de clôture.</p>

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la police nationale</b>
Pays/région bénéficiaire	Guinée Conakry
Observations	Aucun document reçu pour ce projet

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la lutte contre la traite des êtres humains dans les pays du golfe de Guinée</b>
Pays/région bénéficiaire	Togo, Bénin, Nigéria, Ghana et Cameroun
Catégorie	Fonds de solidarité prioritaire - Mobilisateur
Date de démarrage/fin	Septembre 2013 - Septembre 2016
Budget	€800 000
Principaux responsables	DBM/GOUV et DCSD/QM
Secteur(s)	Lutte contre le crime organisé
Description	Ce projet cible une aire de trafics intra régionaux : le Golfe de Guinée. Cinq états du Golfe de Guinée (Ghana, Togo, Bénin, Nigéria et Cameroun) ont été choisis car ils sont particulièrement touchés par la traite des êtres humains. L'objectif de ce Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) est de renforcer les capacités de ces états dans la lutte contre la traite des êtres humains en adoptant une approche pluridisciplinaire destinée à professionnaliser les acteurs concernés, diminuer la vulnérabilité des personnes, et assurer le respect des droits des victimes. Ce projet semble se concentrer sur des formations pour les agences, ONG et autres impliqués dans le TEH.
Analyse préliminaire	Sur la base des documents reçus le lien avec la RSS n'est pas évident. Une analyse préliminaire est prématurée
Observations	Documents manquants comme par exemple les rapports des missions de suivi à mi-parcours et les comptes rendus des réunions du comité de pilotage.

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui à la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la jeunesse et renforcement des capacités de l'institut national de formation judiciaire de Côte d'Ivoire</b>
Pays/région bénéficiaire	Côte d'Ivoire
Catégorie	Fond Européen de Développement (FED) ?
Date de démarrage/fin	avril 2012 - mars 2015
Budget	€665 000
Principaux responsables	Union européenne-GIP/JCI
Secteur(s)	Justice
Description	Le projet porte sur le renforcement de la direction de la protection judiciaire de l'enfance et de la jeunesse (DPJJE), l'appui à l'école de l'éducation surveillée (EES) et l'école des greffes (INFJ) de Côte d'Ivoire. Avec pour objectif général l'amélioration de l'efficacité de la justice, ce projet est ciblé d'une part sur la direction de protection de la jeunesse notamment l'éducation surveillée, d'autre part sur l'école des greffes. Le projet comprend des formations de formateurs, de l'école d'éducation surveillée, la définition de formations initiale, continue la restructuration de l'EES; elle prévoit aussi un suivi du PSN, le plan stratégique national. Pour l'école des greffes, le projet prévoit l'analyse des besoins de formation, l'établissement d'un plan de formation (document d'orientation), la formation des formateurs, Le projet sera suivi par <b>un comité de pilotage</b> composé, côté ivoirien de la

	<p>directrice de la PJEJ, et du directeur de l'école des greffes (INFJ) côté bailleurs, de l'UE, de JCI, de la coordinatrice du projet, de l'ambassade de France et de la fondation Amigo. Réunion annuelle.</p> <p>Cette composition extraite des PV de Copil est peut être incomplète, l'équipe du DCAF/ISSAT ne disposant d'aucun document officiel de présentation du projet de l'UE.</p>
Analyse préliminaire	<p>A la date de cette analyse le projet serait en principe clôturé.</p> <p>Il est ciblé sur les des actions de renforcement de structures souvent oubliées dont la performance contribue toutefois à l'efficacité de la justice, les services de l'éducation surveillée et les greffes.</p> <p>Les actions concrètes portent sur des formations des personnels de ces services. Le projet part de la définition de modules, la formation effective de futurs formateurs, la validation des compétences en matière de formation.</p> <p>L'assistance technique a porté aussi sur la mise en place d'un plan stratégique national pour la réforme de la DPJEJ, des évaluations de besoins en personnels et matériels.</p> <p>Le projet sur financements européens (?), est supervisé par l'ambassade locale (COCAC). Les assistances techniques sont coordonnées par JCI qui dispose d'un coordonnateur local contracté. Les experts techniques sont fournis selon les besoins par des personnels français de l'ENG, de la DPPJJ, de l'ENPJJ. Les actions se déroulent soit en France soit en Côte d'Ivoire.</p> <p>L'analyse qui a pu être faite par l'équipe du DCAF/ISSAT repose sur deux pièces, les CR de Copil de 2014 et 2015. Ceci ne donne qu'une connaissance parcellaire de la mise en œuvre du projet qui se limite à un descriptif d'activités sans évaluation qualitative. Ne disposant pas de la fiche initiale de projet, les experts n'ont aucune visibilité sur d'éventuels objectifs prédéfinis, sur l'existence possible d'indicateurs, sur la perspective d'évaluations finale ou en cours de projet.</p> <p>Ce projet rentre en complémentarité avec un autre projet porté par la France au titre du C2D dont le maître d'ouvrage est l'AFD. L'équipe du DCAF/ISSAT ne disposent d'aucune information relative à la coordination entre ces deux actions.</p>
Observations	<p>Sous réserve d'avoir été prolongé, le projet est clôturé à ce jour.</p> <p>Même s'il porte essentiellement sur du renforcement de capacités (des formations essentiellement) le domaine du soutien, le service de protection de la jeunesse et les personnels des greffes est intéressant.</p> <p>Seule une visite de terrain est de nature à éclairer la mission sur son effectivité.</p> <p><b>Besoins complémentaires :</b></p> <p>La fiche initiale de projet, le 1° COPIL, tous documents de mise en œuvre, le rapport d'évaluation finale le cas échéant.</p>

<b>Titre du projet</b>	<b>Appui au service civique d'aide au développement (SCAD)</b>
Pays/région bénéficiaire	Guinée
Catégorie	Développement social et économique
Date de démarrage/fin	Aout 2011 - Décembre 2018 (renouvelable)
Budget	Financement MAEDI/DCSD + AFD

Principaux responsables	Agence service civique d'aide au développement (ASCAD), présidence guinéenne, DSCD, ambassade française en Guinée
Secteur(s)	Formation civique et professionnelle de jeunes volontaires guinéens
Description	Créé par décret présidentiel le 14 avril 2011, le Service Civique d'Aide au Développement (SCAD) a pour objet de contribuer par l'engagement au volontariat, à la formation civique et professionnelle des volontaires dans un cadre militaire en vue de leur insertion socioéconomique dans le monde du travail. Le projet de la direction de la coopération de sécurité et de défense d'appui au SCAD s'inscrit dans le cadre plus général d'un partenariat entre l'agence française de développement (AFD) et le ministère guinéen de l'enseignement technique pour la rénovation du Centre de formation professionnelle de TOLO. La Partie française participe, au profit du SCAD, à la montée en puissance de la direction de l'agence, à la création et au suivi des centres de formation citoyenne et professionnelle qui lui sont subordonnés.
Analyse préliminaire	Projet ambitieux. Volonté politique incertaine, malgré engagement présidentielle, financement aléatoire. Le projet ne semble pas s'inscrire dans un cadre RSS classique.
Observations	Information lacunaire pour compléter une analyse utile. Nous devrions recevoir les comptes rendus des réunions du comité de pilotage. Ce projet semble en difficulté par rapport aux objectifs annoncés dû à un manque de financement et une trop grande ambition.

<b>Titre du projet</b>	<b>Ecole Militaire Technique de Ouagadougou</b>
Pays/région bénéficiaire	Burkina Faso
Catégorie	Crédit d'intervention DCSD (programme 105)
Date de démarrage/fin	30-01-2014 (date de démarrage de la convention, alors que l'Ecole est soutenue depuis 2000) 31-06-2016 (planifiée)
Budget	UE : 120 000 € dans le cadre du 10 <sup>e</sup> FED (via l'UA/CEDEAO, en deux versements sur 2014 et 2015) ; FR : 270 000 € / an (budget de fonctionnement), hors T2 (2 coopérants).
Principaux responsables	MAEDI Ministère de la Défense Nationale et des Anciens Combattants du Burkina Faso
Secteur(s)	Militaire
Description	Objectif : école nationale à vocation régionale (ENVR) créée en janvier 2000, l'école militaire technique de Ouagadougou est chargée de former des spécialistes de la maintenance (officiers de maintenance, sous-officiers des domaines « matériels » et « transmissions »). Depuis juin 2008 l'école forme des experts en logistique opérationnelle (QL 1 et QL 2) et organise depuis 2014 des formations d'adaptation pour soutenir la mise en service de nouveaux véhicules (BASTION, KERAX, ALTV). Le nombre de stagiaires accueillis est en constante augmentation (135 en 2013, 217 en 2015).
Analyse préliminaire	Le rayonnement régional de l'école est important et son changement de statut devrait ouvrir de nouvelles perspectives à court terme (un premier stagiaire civil a été accueilli en 2015 pour suivre une formation dans le domaine logistique).
Observations	Conformément aux prescriptions du 10 <sup>e</sup> FED, l'école doit évoluer dans 3 domaines : - juridique : changer le statut de l'école (établissement public administratif - EPA), changer le nom de l'école, nommer un directeur général, etc. ;

	<p>- formation : développer de nouveaux stages (cours d'application pour les officiers du matériel prévu en 2016), signer une convention de partenariat avec les Ecoles militaires de Bourges (EMB) ;</p> <p>- organique : mettre en place une politique RH afin de disposer en permanence du personnel compétent adéquat permettant d'assurer la pérennité de la formation.</p> <p>Par ailleurs, l'école s'efforce d'obtenir la certification « centre d'excellence » par la CEDEAO et l'UA (en 2014 la CEDEAO a désigné un groupe de travail responsable de la certification des centres). L'adoption des nouveaux statuts de l'école devrait faciliter la certification, comme permettre la délivrance des diplômes par le Ministère de l'enseignement supérieur burkinabè.</p> <p>L'EMTO est une ENVR parmi le réseau des 15 Ecoles Nationales à Vocation Régionale. Réparties dans plusieurs pays l'Afrique francophone subsaharienne, elles offrent aux membres des forces de sécurité africaines des formations couvrant tout le spectre des compétences régaliennes de sécurité, des tâches d'exécution aux formations universitaires et stratégiques. Elles forment 1500 stagiaires par an, regroupés en promotions multinationales. En y ajoutant l'ensemble des formations impulsées par la DCSD, ce sont au total 65 000 policiers, gendarmes, marins, aviateurs, infirmiers, techniciens, cadres de haut niveau qui sont formés chaque année avec le soutien français.</p> <p>Fonctionnant comme un « Erasmus » militaire et policier, cette coopération diffuse une même conception du service public où les compétences sectorielles trouvent leur articulation. Les nombreuses formations relatives à la déontologie, au droit international humanitaire, à la mise en œuvre des politiques d'égalité hommes-femmes, aux techniques du maintien de la paix, contribuent à la propagation d'une culture démocratique et de l'Etat de droit sans laquelle l'approche dite « holistique » ne serait qu'une proclamation.</p>
--	---

Titre du projet	Radio Dialogue : des radios pour la paix en Côte d'Ivoire
Pays/région bénéficiaire	Côte d'Ivoire
Catégorie	Projet pays
Date de démarrage/fin	02-2014/ 01-2017
Budget	400 000 € financement UE
Principaux responsables	CFI-RFI-URPCI (Union des Radios de Proximité de Côte d'Ivoire)
Secteur(s)	médias
Description	<p>Conscients du rôle des radios dans la cohésion sociale et le dialogue intercommunautaire, les agences concernées interviennent auprès des radios de proximité pour les aider à la production de magazines sur l'apaisement et la prévention des tensions communautaires, à mieux échanger leurs programmes au sein du réseau.</p> <p>L'objectif spécifique est de renforcer les radios de proximités et les organisations de la société civile de terrain ivoiriennes afin qu'elles puissent jouer un véritable rôle dans le processus de réconciliation nationale.</p> <p>Ceci est concrétisé par l'organisation de séminaire, de formation et d'étude pour renforcer l'organisation interne de ces radios et le contact entre elles.</p>



Analyse préliminaire	Le projet est intéressant dans le sens où il travaille concrètement avec des acteurs proche de la population (radio locale, OSC) sur des questions d'une grande importance dans un pays sortant de conflit. Le projet travaille dans les différentes régions du pays et non pas uniquement à Abidjan. Il met également en contact et permet de créer une dynamique entre media et OSC, qui ne sont pas spécialement toujours bonne (possibilité de concurrence entres elles pour obtention de fonds, etc...).
Observations	Il serait intéressant d'analyser plus en profondeur le lien de ces projets avec la réforme du secteur de la sécurité en Côte d'Ivoire. Il n'y a actuellement aucune information dans les documents sur le sujet.

<b>Titre du projet</b>	<b>Faso média</b>
Pays/région bénéficiaire	Burkina Faso
Catégorie	Projet pays
Date de démarrage/fin	02-2015/01-2016
Budget	1,8 M€, dont financement MAEDI (centre de crise), CFI fond propre et financement UE
Principaux responsables	CFI-Faso médias, Union Nationale de l'Audiovisuel Libre du Faso (UNALFA)
Secteur(s)	médias
Description	<p>Il s'agit d'un projet visant à permettre à des radios libres locales de jouer leur rôle dans la couverture des diverses élections organisées dans le pays. Les personnels de 17 radios, 8 organes de presse écrite, 3 TV privées, 2 médias en ligne reçoivent des formations autour de la « parole politique ». Des radios complémentaires sont chargées de la diffusion de contenus préparés par leurs collègues.</p> <p>L'objectif global est de contribuer à la consolidation de la démocratie au Burkina Faso par une meilleure appropriation du champ politique par les citoyens L'objectif spécifique est de faire en sorte que les médias, conscients de leur mission d'information et d'éducation citoyenne, offrent durablement des programmes d'intérêt général reflétant les préoccupations des citoyens.</p>
Analyse préliminaire	Il est intéressant de noter dans les documents de conception du projet que l'objectif sous-jacent est de rapprocher les médias, les OSC et les acteurs politiques autour de la période des élections mais également sur le long terme. Le but étant de renforcer « la communication entre ces différents acteurs devrait permettre une meilleure compréhension de la place des uns et des autres, et donc un respect des attributions de chacun sans outrepasser les rôles. » Et au final, la volonté est que la population (surtout les jeunes) soit mieux informée et puisse voter en toute connaissance de cause.
Observations	Il serait intéressant d'analyser plus en profondeur le lien de ces projets avec la réforme du secteur de la sécurité au Burkina Faso. Il n'y a actuellement aucune information dans les documents sur le sujet.

<b>Titre du projet</b>	<b>Cycle de formation au journalisme d'enquête en Mauritanie</b>
Pays/région bénéficiaire	Mauritanie, Algérie, Maroc, Tunisie

Catégorie	Projet pays
Date de démarrage/fin	12-2013/12-2014
Budget	280 000€
Principaux responsables	CFI, mediapart
Secteur(s)	médias
Description	<p>Le projet portait sur le journalisme d'investigation autour des thèmes corruption, transparence et droit à l'information. 46 journalistes porteurs d'un sujet d'enquête étaient formés dans trois domaines, la méthodologie générale, des études de cas, une aide à la réalisation d'enquêtes.</p> <p>L'objectif principal de ce programme est de promouvoir la liberté d'expression, le droit d'accès à l'information et son application concrète par les journalistes de la région promouvant ainsi l'exercice de ce droit par l'ensemble de citoyens.</p> <p>Le programme visait à atteindre les deux objectifs spécifiques suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former des journalistes en exercice aux techniques du journalisme d'investigation afin qu'ils soient en capacité de mener des enquêtes sur des affaires de corruption.</li> <li>2. Favoriser l'émergence d'un réseau de journalistes francophones et arabophones dans la région du Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc et Mauritanie).</li> </ol>
Analyse préliminaire	Le projet est une formation approfondie sur le journalisme d'investigation mené en plusieurs modules sur une période d'un an. Au vue du rapport final, les résultats immédiats ont été positifs. Les effets à plus long terme ne sont pas analysés.
Observations	Le lien avec la RSS nous semble très faible et il serait intéressant d'obtenir de plus ample information sur les effets à plus long terme de cette formation et le lien éventuel avec la réforme des secteurs de la sécurité dans les différents pays concernés.

### Annexe 3 – Liste des documents reçus et consultés

Projet	Ministère/Département	Type de document	Année
<b>ACTS</b>	Ministère Affaires étrangère et développement international (MAEDI)	Rapport de présentation	2014
	MAEDI	Cahier des Clauses techniques particulières	2015
	DDG	Evaluation des risques sécuritaires aux frontières	2014
<b>AFORMA</b>	Ministère des Affaires étrangères et Européennes (MAEE)	Rapport de présentation	2010
	MAEE	Compte rendu de réunion du 1 <sup>er</sup> comité de pilotage du FDP 2010-17 AFORMA	2011
	MAEE	Avenant au rapport de présentation	2012
	MAEE	Compte rendu de réunion du 2 <sup>nd</sup> comité de pilotage du FDP 2010-17 AFORMA	2012
	?	Compte-rendu des travaux du séminaire à mi-parcours du projet mobilisateur AFORMA	2012
<b>AMIJ</b>	Ministère des Affaires étrangères (MAE)	Rapport de présentation	2013
	?	Fiche d'analyse AMIJ	?
	?	Programme d'activité FSPAMIJ	2013
<b>Appui dir prot. Jud. Enfance Côte d'Ivoire JCI</b>	-	-	-
<b>Appui police CIVIPOL Guinée</b>	-	-	-
<b>Appui au service civique d'aide au développement</b>	MAEDI - ministre d'état chef de cabinet à la présidence de la République de Guinée	Convention	2015
	ASCAD	Directive RFI	2015
	MAEDI	Fiche de suivi de projet SCAD	2015
	MAE	Fiche de suivi de projet 1 <sup>er</sup> semestre	2014
	MAE	Fiche de suivi de projet 2 <sup>e</sup> semestre	2014
	ASCAD- Guinée	Manuel de procédures	2015
<b>ASECMAR</b>	MAEDI	FDP ASECMAR 3eme comité de pilotage – Compte-Rendu	2014
	MAE	FDP ASECMAR 2eme comité de pilotage – Compte-Rendu	2013
	MAEDI	Dossier FSP ASECMAR – Présentation du Fonds de Solidarité Prioritaire	2014
	MAEE	Rapport d'évaluation à mi-parcours	2013
	MAEE	Synthèse du Rapport d'évaluation à mi-parcours	2013
<b>EMTO</b>	MAE	Fiche de suivi de projet	2014
	MAE	Fiche de suivi de projet	2015

	MAEE – Ministre de la Défense Nationale et des Anciens Combattants du Burkina-Faso	Convention relative au fonctionnement de l'école militaire technique de Ouagadougou	2011
	Ambassade de France au Burkina Faso	Fiche de projet	2015
	MAEDI ?	Fiche de suivi de projet	2015
<b>JUSSEC</b>	MAE	Rapport d'évaluation final provisoire	2015
	?	JUSSEC VDEF Annexes	?
	MAEE	Rapport de présentation	2009
<b>Modernisation de la formation des policiers au Burkina Faso</b>	MAE	Rapport de présentation	2013
	?	Appui à la formation des policiers au Burkina Faso	?
	Ambassade de France au Burkina Faso	Rapport annuel d'activité de l'Expert International Police au Burkina Faso	2013
<b>Renforcement de la protection civile en Guinée</b>	Partenaire Sécurité Défense N° 277	Dossier : la coopération face aux menaces sécuritaires	2015
	Conseiller du Directeur Général de la Protection Civile de la République de Guinée	Riposte EBOLA – Appui au déploiement des unités de protection civile	2015
	MAE	Compte rendu - Projet de renforcement de l'efficacité de la protection civile en République de Guinée	2014
	Ambassade de France en Guinée	Compte rendu du comité de pilotage du projet de protection civile (1/2)	2015
	Ambassade de France en Guinée	Compte rendu du comité de pilotage du projet de protection civile (2/2)	2015
	Mission de coopération de sécurité et de défense direction générale de la protection civile	Fiche engagement des UPC dans la lutte contre la propagation du virus Ebola en Guinée	2014
	Mission de coopération de sécurité et de défense direction générale de la protection civile	Note éléments de réflexion concernant l'utilisation des Fonds Européens de Développement dans le cadre du 11e FED	2015
	FED ?	Annexe VI : Rapport narratif intermédiaire	2013
	Mission de coopération de sécurité et de défense direction générale de la protection civile	Fiche : point de situation des projets et financements en cours dans le cadre de la riposte Ebola	2015
	FEI	Annexe I : Description de l'Action	2013-2016
	FED	Annexe VI : Rapport narratif intermédiaire	2013
<b>RSS Afghanistan</b>	?	Bilan du Projet FSP 2009-2021	2015
	?	Procès-verbal de compte-rendu du comité de clôture dans les locaux de l'ambassade de France en Afghanistan	2015
	IIPEC	Bilan Synthétique	2011
	Ambassade de France en Afghanistan	Convention de Subvention projet RSS – Terre des Hommes	2014
	?	Mission de formation auprès du Parlement afghan, du 6 au 9 juillet 2013, dans le cadre du	?

		projet de soutien à la réforme des systèmes de sécurité (FSP RSS)	
	?	Formation à la procédure budgétaire	2011
	Ambassade de France en Afghanistan	Rapport d'activité 2010	2011
	Ambassade de France en Afghanistan – Gouvernement de la République Islamique d'Afghanistan	Fonds de solidarité prioritaire – Convention de Financement	2009?
	MAEE	Rapport de présentation	2009
<b>Système judiciaire et pénitencier Côte d'Ivoire AFD</b>	MAE	Note de Présentation de Projet au Comité des Financements	2013
	AFD	Aide-Mémoire de la mission Justice et Droits de l'Homme. Projet de renforcement du système judiciaire et pénitentiaire et de la protection des droits de l'Homme en Côte d'Ivoire dans le cadre du 1 <sup>er</sup> Contrat de Désendettement et Développement.	2015
<b>TEH Golfe de Guinée</b>	SCAC/Bénin	Fiche synthétique sur la traite des êtres humains	2014
	?	Fiche synthétique FSP TEH	2014
	Ambassade de France au Ghana	Fiche synthétique sur la traite des êtres humains Ghana	2014
	Ambassade de France au Nigeria	Fiche synthétique sur la traite des êtres humains Nigeria	2014
	?	Point d'étape sur la mise en œuvre du volet 2.1 du projet	2014
	MAE	Rapport de présentation	2013