

PROGRAMME DE L'UNION EUROPÉENNE POUR LE SÉNÉGAL

# ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PROGRAMME DE COOPÉRATION POUR LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE ENTRE LE SÉNÉGAL ET L'UNION EUROPÉENNE

Lettre de contrat N° 2019/409248

RAPPORT FINAL

Rédigé par Didier LAUMONT et Pierre WEISS

25 mai 2020



Ce projet est financé par  
l'Union européenne



Ce projet est mis en œuvre par IBF International Consulting  
En collaboration avec Stem

“Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de l'auteur/du contractant/du partenaire organisateur et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

# TABLE DES MATIERES

Table des matières .....	3
Acronymes et abréviations .....	5
1 CONTEXTE.....	7
1.1 Le Plan Sénégal Emergent et la réforme du secteur de la sécurité .....	7
1.1.1 L'axe 3 du PSE .....	7
1.1.2 La LPSD de la Gouvernance et de la sécurité intérieure au Sénégal 2017-2027 .....	8
1.1.3 Le PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur .....	8
1.2 Les parties prenantes du secteur de la sécurité et l'exercice d'évaluation .....	9
2 PRESENTATION DU PROGRAMME DE COOPERATION POUR LA SECURITE INTERIEURE ENTRE LE SENEGAL ET L'UNION EUROPEENNE (SENSEC-UE) .....	11
2.1 Le programme SENSEC-UE .....	11
2.2 Les activités du programme SENSEC-UE .....	12
2.3 Structure organisationnelle du programme .....	13
3 L'EXERCICE D'EVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE .....	14
3.1 Approche méthodologique.....	14
3.1.1 Un exercice d'évaluation basé sur la gestion axée sur les résultats .....	14
3.1.2 Les critères de l'évaluation .....	15
3.1.3 La thématique de l'égalité de genre .....	16
3.2 Présentation des questions d'évaluation .....	16
4 REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION .....	18
4.1 Pertinence.....	18
4.2 Efficience .....	19
4.3 Efficacité .....	22
4.3.1 Les points faibles du programme .....	23
4.3.2 Points forts au moment de l'évaluation.....	26
4.3.3 Points forts potentiels au moment de l'évaluation. ....	31
4.3.4 Activités dont l'appréciation est sujette à interrogations.....	33
4.4 Durabilité.....	34
4.5 Impact .....	35
4.6 Cohérence .....	35
4.7 Valeur ajoutée communautaire.....	35
4.8 Questions transversales .....	36
5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	37

5.1	Conclusions .....	37
5.2	Recommandations.....	38
5.3	Enseignements tirés .....	40
ANNEXE I - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET CALENDRIER DE LA MISSION.....		43
ANNEXE II - DOCUMENTATION CONSULTEE.....		47
ANNEXE III - MATRICE DE CONCEPTION DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE ...		52
ANNEXE IV - L'EQUIPE D'EVALUATION DU PROGRAMME .....		58
ANNEXE V - TERMES DE REFERENCE SPECIFIQUES DE L'EVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE.....		60

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

<b>ASI</b>	Attaché de Sécurité Intérieure
<b>ASP</b>	Agence d'assistance à la Sécurité de Proximité
<b>AT</b>	Assistance Technique
<b>BAT</b>	Brigade Anti-Terroriste
<b>BIP</b>	Brigade d'Intervention Polyvalente
<b>BMI</b>	Brigade Mobile d'Intervention
<b>CE</b>	Commission Européenne
<b>CEDEAO /</b>	Communauté Économique Des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>ECOWA</b>	Economic Community of West African States
<b>CENTIF</b>	Cellule nationale de Traitement des Informations Financières
<b>CF</b>	Convention de financement
<b>CHEDS</b>	Centre des Hautes Études de Défense et de Sécurité
<b>CLAT</b>	Cellule de Lutte Anti-Terroriste
<b>CNPJ</b>	Centre National de Police Judiciaire
<b>CRCO</b>	Cadre Régional de Coordination des Opérations de lutte anti-terroriste
<b>CST</b>	Comité Suivi Technique
<b>CT</b>	Court Terme
<b>DA</b>	Document relatif à l'action (programme de coopération SENSEC-UE)
<b>DACG</b>	Direction des Affaires Criminelles et des Grâces
<b>DBM</b>	Direction du Budget et des Matériels
<b>DENPFP</b>	Direction de l'École Nationale de Police et de la Formation Permanente
<b>DGD</b>	Direction Générale des Douanes
<b>DGPN</b>	Direction Générale de la Police nationale
<b>DGRI</b>	Direction Générale du Renseignement Intérieur
<b>DGRN</b>	Délégation Générale du Renseignement National
<b>DIC</b>	Division des Investigations Criminelles
<b>DLI</b>	Division de la Lutte contre l'Immigration Irrégulière
<b>DNLT</b>	Division nationale de Lutte contre le Trafic de migrants et pratiques assimilées
<b>DOCRTIS</b>	Direction de l'Office Central pour la Répression du Trafic Illicite des Stupéfiants
<b>DP</b>	Direction des Personnels
<b>DPAF</b>	Direction de la Police de l'Air et des Frontières
<b>DPJ</b>	Direction de la Police judiciaire
<b>DPTS</b>	Division de la Police Technique et Scientifique
<b>DRED</b>	Direction du Renseignement et des Enquêtes Douanières
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DSC</b>	Division Spéciale de Cyber sécurité
<b>DSP</b>	Direction de la Sécurité Publique
<b>DST</b>	Direction de la Surveillance du Territoire
<b>DUE</b>	Délégation de l'Union Européenne
<b>ENPFP</b>	École Nationale de Police et de la Formation Permanente
<b>ENVR</b>	École Nationale à Vocation Régionale
<b>EP</b>	Expert Principal
<b>ESI</b>	Escadron de Surveillance et d'Intervention
<b>FED</b>	Fonds Européen de Développement
<b>FIIAPP</b>	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
<b>FRONTEX</b>	Agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières extérieures
<b>FSI</b>	Forces de Sécurité Intérieure
<b>GAR-SI</b>	Groupe d'Action Rapide de Surveillance et Intervention
<b>GIGN</b>	Groupe d'Intervention de la Gendarmerie nationale
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coop. All.)
<b>GMI</b>	Groupe Mobile d'Intervention
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>HCGN</b>	Haut Commandement de la Gendarmerie nationale
<b>IGGN</b>	Inspection Générale de la Gendarmerie nationale
<b>OGRASC</b>	Office de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués
<b>ONUDC</b>	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime

**OPJ**  
**PPREV-UE II**  
  
**PSE**  
**PTF**  
**PTS**  
**SAGN**  
**SENSEC UE**  
**SIPAO / WAPIS**  
  
**SIRH**  
**SSI**  
**TdR**  
**ULM**

Officier de Police Judiciaire  
Programme de Prévention de l'Extrémisme Violent en Afrique de l'Ouest et dans la Région du lac Tchad  
Plan Sénégal Émergent  
Partenaire Technique et Financier  
Police Technique et Scientifique  
Section Aérienne de la Gendarmerie nationale  
SENégal SECurité Union Européenne (programme)  
Système d'Information Policière pour l'Afrique de l'Ouest / West African Police Information System  
Système d'Information des Ressources Humaines  
Service de Sécurité Intérieure  
Termes de Référence  
Ultra Léger Motorisé

# 1 CONTEXTE

À l'instar de ses prédécesseurs, le Président Macky Sall, élu lors du scrutin présidentiel de 2012, qui se traduit par une seconde alternance politique confortant l'expérience démocratique sénégalaise, a souhaité « promouvoir des réformes visant à moderniser le régime politique, à renforcer la bonne gouvernance ainsi qu'à consolider l'État de droit et la démocratie ». La révision constitutionnelle d'avril 2016 a ainsi apporté diverses « innovations » au fonctionnement des institutions. Quelques semaines après la réélection du Président Macky Sall dès le premier tour du scrutin avec plus de 58% des suffrages (24 février 2019), une nouvelle révision constitutionnelle a été adoptée par l'Assemblée nationale le 4 mai 2019, qui consacre le passage à un régime présidentiel. Le Président Macky Sall sort ainsi renforcé des récentes échéances politiques avec un mandat renouvelé pour aborder en 2020 la deuxième phase du Plan Sénégal Emergent (PSE) initié en février 2014 afin de lutter contre la pauvreté, les inégalités sociales et les disparités territoriales, avec pour objectif de faire du Sénégal un pays « émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit ». Dans le même temps, la volonté du Chef de l'État d'apaiser la vie politique l'a conduit à gracier l'ancien maire de Dakar, Khalifa Sall (29 septembre 2019) et à se rapprocher de son prédécesseur, l'ancien président Abdoulaye Wade.

## 1.1 Le Plan Sénégal Emergent et la réforme du secteur de la sécurité

### 1.1.1 L'axe 3 du PSE

Le PSE comporte trois axes ayant trait à : la transformation structurelle de l'économie (axe 1) ; le capital humain, la protection sociale et le développement durable (axe 2) ; gouvernance, institutions, paix et sécurité (axe 3). L'axe 3 du PSE (pp. 86-87) s'articule autour de trois objectifs : la consolidation de la paix et de la sécurité ; la promotion de l'État de droit, des droits humains et de la justice et, enfin, la promotion de l'équité et de l'égalité de genre. Le premier objectif met l'accent sur « l'intégrité territoriale, la paix et la sécurité des personnes, des infrastructures, des biens et des services », le PSE soulignant qu'il s'agit, d'une part, de « construire durablement la paix et la cohésion sociale », et, d'autre part, de « renforcer les moyens des forces de défense et de sécurité, par la lutte contre la prolifération et la circulation des armes légères, la sécurisation des frontières, le renforcement des équipements et des moyens d'intervention des forces de défense et de sécurité, l'extension de la police de proximité et du système d'identification nationale ainsi que le renforcement du personnel et l'amélioration de la formation continue des militaires et paramilitaires ». De fait, comme le souligne le PSE (p.47), « le Sénégal vit dans un environnement sous régional marqué par l'instabilité institutionnelle, et qui doit faire face à la montée de groupes extrémistes menaçant l'intégrité des pays ». Par ailleurs, le Sénégal est confronté à des défis internes cruciaux, en particulier la progression de la criminalité organisée (trafics de stupéfiants et de faux médicaments, traite d'êtres humains et trafic de migrants, cybercriminalité, etc.)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cf. *Africa Connection. La criminalité organisée en Afrique*, La manufacture de livres, Paris, mai 2019.

Le programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne (SENSEC-UE) s'inscrit ainsi dans le contexte de l'axe 3 du PSE avec pour objectif général « de prévenir et réduire les facteurs de déstabilisation internes et externes de l'État pour préserver son potentiel de développement » et pour objectif spécifique « d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et la redevabilité des services de sécurité intérieure pour lutter contre les grandes menaces ». En juillet 2018 ces orientations ont été confirmées dans le document relatif à la phase II du PSE (cf. notamment partie II, 4.3. Gouvernance, Paix et sécurité, pp.65-68).

### 1.1.2 La LPSD de la Gouvernance et de la sécurité intérieure au Sénégal 2017-2027

Le programme SENSEC-UE contribue également à la mise en œuvre des orientations stratégiques et aux activités définies par le Ministère de l'Intérieur en particulier dans la *Lettre de politique sectorielle de développement de la Gouvernance et de la Sécurité intérieure au Sénégal 2017-2027*. Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2020-2022 a assigné pour missions de « renforcer les capacités en matière de lutte anti-terroriste, de lutte contre la drogue et la criminalité sous toutes ses formes » tout « en rendant davantage opérationnelle la politique de sécurité de proximité et celle relative à la protection civile ». Le DPPD, dans le contexte de la stratégie du Ministère de l'Intérieur – « Une gouvernance intérieure moderne pour un Sénégal émergent, démocratique, sécurisé et résilient » - propose un objectif général de cette stratégie (« Contribuer au renforcement de la sécurité, à la consolidation de notre modèle démocratique et à l'administration optimale des territoires ») ainsi que cinq objectifs spécifiques à l'atteinte desquels concourent les activités de six programmes incluant la sécurité publique (programme 2) et la sécurité civile (programme 3).

### 1.1.3 Le PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur

Le DPPD 2020-2022 est assorti pour 2020 d'un Projet Annuel de Performance (PAP) organisé autour d'une série de résultats attendus, dont l'atteinte sera attestée par une liste d'indicateurs de performance et de cibles associées à ces indicateurs (cf. DPPD, IV. Cadres de performance, pp. 8-11). Ainsi les résultats attendus du programme 2 (Sécurité publique), sont au nombre de quatre : la sécurité et la mise à jour des systèmes d'identification des personnes sont assurées ; le maillage sécuritaire est renforcé ; la lutte contre la grande criminalité est bien prise en compte et les moyens d'intervention des forces de police sont renforcés. Les indicateurs de performance et les cibles associées concourant à l'atteinte de ces résultats sont liés au : niveau de perception de la police nationale (augmentation de 5% du niveau de perception) ; ratio agent de police/nombre de personnes (cible : un policier sur 3835 personnes) ; nombre de contrats locaux de sécurité élaborés et mis en œuvre (trois en 2020) ; nombre de quartiers sûrs installés (au nombre de 50 pour 2020) ; niveau de perception des services utilisateurs des Assistants de Sécurité de Proximité (ASP), avec une cible fixée à 90% ; taux de couverture en commissariat (évolution de 15% de ce taux de couverture en 2020) ; taux de criminalité et de délinquance, la cible étant fixée à une baisse de 5% de ce taux. Les résultats escomptés du programme 2 s'inscrivent dans le prolongement d'une mobilisation « d'importantes ressources pour la sécurité des personnes et des biens dans un contexte sous régional marqué par l'instabilité », un effort attesté par la progression du taux de couverture en commissariat (passé du 70% en 2014 à 85% en 2018) ainsi que par le recrutement de dizaines de



milliers de policiers jusqu'en 2025 « afin de se rapprocher du ratio universel de couverture sécuritaire qui est de 1 policier pour 1000 habitants »<sup>2</sup>

Il est précisé dans le PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur, que le programme sécurité publique, qui est mis en œuvre par plusieurs « parties prenantes » du programme SENSEC-UE relevant du Ministère de l'Intérieur ( notamment DGPN, ASP, CLAT, CICO et DOCRTIS) - a pour objectif « de résorber le déficit important en personnel, de doter les forces de police de matériels adéquats de maintien de l'ordre et de réadapter le contenu de la formation pour une meilleure prise en charge du nouveau contexte de la sécurité », la lutte contre l'insécurité appelant désormais « des paradigmes plus inclusifs et plus intégrés, en lieu et place d'une action centrée exclusivement autour du travail des forces de défense et de sécurité et du système judiciaire ». Le programme sécurité publique se réfère également au *plan national consensuel de lutte contre la délinquance*, dont la mise en œuvre a été demandé en mars 2017 par le Président Sall au Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité Publique ainsi qu'au Ministre des Forces Armées en précisant qu'il convenait de « déployer , dans toutes les localités du Sénégal, les stratégies adéquates ainsi que les moyens de prévention et d'intervention nécessaires afin de juguler la recrudescence de la délinquance ».

La « stratégie opérationnelle » du PAP-programme sécurité publique est axée sur « la poursuite de la mise en œuvre de la police de proximité » combinant accroissement des effectifs et renforcement des capacités des personnels et la formulation de réponses institutionnelles adaptées au « terrorisme et au crime transnational organisé sous toutes ses formes (trafic de drogues, d'armes et de migrants, criminalité financière et blanchiment de capitaux , contrefaçon, infractions liées aux technologies de l'information et de la communication ». Dans le cadre de la prévention et la lutte contre la délinquance ( le rôle de l'ASP dans la « gouvernance sécuritaire de proximité » est souligné), l'accent est mis dans le PAP sur la modernisation des outils et méthodes de travail de la Police nationale dans divers domaines : informatisation des procédures ; modernisation des outils technologiques et scientifiques en particulier en matière de lutte contre la cybercriminalité ; renforcement des équipements de la police technique et scientifique (PTS) : acquisition d'équipements de surveillance des frontières et modernisation des infrastructures, cette modernisation des outils et méthodes de travail de la Police Nationale mais également de la Gendarmerie nationale ainsi que des Douanes étant au cœur des activités mises en œuvre dans le cadre du programme SENSEC-UE (cf. notamment ci-après section 4.3. Efficacité pour une présentation synthétique des 28 activités du programme).

## 1.2 Les parties prenantes du secteur de la sécurité et l'exercice d'évaluation

Durant la phase de démarrage, l'équipe d'évaluateurs a reçu une documentation exhaustive sur le programme SENSEC-UE. Elle s'ajoutait à celle déjà rassemblée pour la préparation par l'équipe de l'offre méthodologique, qui incluait d'autres documents pertinents pour l'évaluation comme, par exemple, les rapports préparés à l'occasion de l'Examen Périodique Universel (EPU) du Sénégal dans le cadre du Conseil des droits de l'homme de l'ONU (novembre-décembre 2018), la SNEEG 2016-2026. Sur la base de cette documentation a été élaborée la note de démarrage de la mission, dans laquelle figuraient notamment un agenda indicatif de la phase de terrain, une liste des personnes à rencontrer ainsi qu'une sélection des questions d'évaluation (QE) liées aux critères d'évaluation mentionnés dans les TdR de la mission. La note de démarrage de l'évaluation a été approuvé par la DUE fin janvier 2020.

<sup>2</sup> Résumé du rapport de la Revue Annuelle Conjointe (RAC) 2019, p.8

Au cours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation a collecté d'autres données et complété l'annexe II du rapport sur la documentation consultée. La liste des personnes rencontrées (cf. annexe I) durant la phase de terrain - du 10 février au 4 mars 2020 - incluait le représentant de l'Ordonnateur National (ON) du FED ainsi que les parties prenantes du programme mentionnées dans les TDR de l'évaluation (point 1.3, p.6), qui relèvent de plusieurs départements ministériels : Ministère de l'Intérieur en charge de la coordination du programme SENSEC-UE, Ministère des Forces Armées, Ministère des Finances et Ministère de la Justice, ainsi que différents acteurs institutionnels techniques : Police nationale, Gendarmerie nationale, Douanes Sénégalaises, Agence d'Assistance à la Sécurité de Proximité (ASP) , Direction des Affaires Criminelles et des Grâces (DACG) du Ministère de la Justice. Figurent également parmi les parties prenantes les agences/organisations chargées de la mise en œuvre de l'action : Organisation Internationale des Migrations (OIM) ainsi que l'équipe d'assistance technique de CIVI.POL Conseil et l'Agence de communication Voice Africa. Ont été également rencontrés les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) intervenant dans les domaines de la gouvernance/sécurité intérieure, en particulier les Etats-Unis et trois Etats membres : l'Allemagne (via la GIZ), l'Espagne et la France. En définitive, à l'issue de la phase de terrain, les évaluateurs avaient pu recueillir les observations d'une quarantaine de représentants des parties prenantes et/ou bénéficiaires du programme SENSEC-UE.

L'exercice d'évaluation s'est déroulé quasi exclusivement à Dakar, contrairement à ce qui était prévu dans les TdR de la mission. En effet, en raison de la signature tardive (26 février 2019) de la Convention de contribution de l'Union européenne avec l'organisation Internationale des Migrations (OIM), aucune réalisation concrète (à part la livraison de quelques véhicules la veille de la fin de la phase de terrain) du programme SENSEC-UE n'est encore intervenue dans les régions du Sénégal. Le seul déplacement des évaluateurs à l'extérieur de Dakar a été la visite le 19 février 2020, de la base aérienne de Thiès, dans le cadre de l'appréciation de l'activité 2.4 du programme.

Le projet de rapport final des évaluateurs, remis à la DUE le 30 mars 2020, a été révisé pour tenir compte des observations et commentaires de la DUE, de CIVI.POL et de l'OIM. A été également prise en considération la proposition de réallocation du budget de trois actions de la composante 1 du programme « en vue de soutenir les Forces de Sécurité Intérieure sénégalaises dans la lutte contre le COVID-19 » (cf. correspondance de la DUE au Ministre de l'Intérieur du 22 avril 2020).

## 2 PRESENTATION DU PROGRAMME DE COOPERATION POUR LA SECURITE INTERIEURE ENTRE LE SENEGAL ET L'UNION EUROPEENNE (SENSEC-UE)

### 2.1 Le programme SENSEC-UE

Le Programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne (SENSEC-EU), N° CRIS : SN/FED 038-567, financé dans le cadre du 11<sup>e</sup> Fonds Européen de Développement (FED) s'inscrit dans le cadre de la contribution de l'UE au renforcement de la gouvernance démocratique (Axe 1 du Programme Indicatif National (PIN) 2014-2017). Il s'inscrit également dans le contexte de l'axe 3 du Plan Sénégal Émergent (PSE) ainsi que dans l'Agenda 2030. Il contribue principalement à atteindre l'objectif 16 des ODD « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques, l'accès de tous à la justice et des institutions efficaces » et favorise les progrès vers l'obtention des ODD 1, 5 et 8. Le SENSEC-UE s'inscrit également en cohérence avec d'autres appuis de l'Union européenne (comme par exemple le PARED).

L'objectif général du Programme SENSEC-EU est de « Prévenir et réduire les facteurs de déstabilisation internes et externes de l'État pour préserver son potentiel de développement ».

L'objectif spécifique est d'« Améliorer l'efficacité, l'efficacités et la redevabilité des services de sécurité intérieure pour lutter contre les grandes menaces ».

L'action de l'Union européenne s'effectue dans le cadre du Programme Indicatif National du Sénégal 11<sup>e</sup> FED - 1<sup>re</sup> phase (2014-2017) pour lequel les secteurs concernés étaient, i) la gouvernance démocratique, ii) le développement agricole durable et iii) la sécurité alimentaire, iv) eau et assainissement.

Pour le 1<sup>er</sup> secteur de concentration du PIN, l'objectif général de l'intervention de l'Union européenne était de «Contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique» et ses objectifs spécifiques étaient au nombre de trois : i) Contribuer à renforcer l'État de droit et améliorer l'accès à la justice à travers un système de justice indépendant, efficace, transparent et non discriminatoire ; ii) Renforcer la transparence et l'intégrité dans la gestion des affaires publiques ; iii) Prévenir et réduire les facteurs internes et externes de déstabilisation de l'État.

Dans la seconde phase (2018-2023) du 11<sup>e</sup> FED, l'Union européenne et ses États-Membres ont choisi de favoriser une plus grande coordination et complémentarité dans la préparation et la mise en œuvre des interventions afin de renforcer l'impact global et la visibilité de la coopération européenne. La signature le 07 décembre 2018 du Document de Stratégie Conjointe sur la période 2018-2023 marque une étape importante dans la mise en œuvre du 11<sup>e</sup> PIN. Les objectifs stratégiques de ce nouveau document sont en phase avec le nouveau consensus européen pour le développement « notre monde, notre dignité, notre avenir », et alignés sur les trois axes du PSE

Le cadre national de référence est le PSE dont la vision est « Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire et dans un État de droit ». Dans la phase II (2019-2023) du PSE, cette vision se décline en quatre axes prioritaires : i) Transformation structurelle de l'économie et croissance au travers de la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements ; ii) Capital humain, protection sociale et développement durable par l'amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ; iii) Gouvernance, Paix et sécurité par le renforcement de la sécurité, de la stabilité, de la

gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités et iv) Articulation du PSE avec les agenda 2030 et 2063.

La mise en œuvre efficace de l'axe 3, Gouvernance, Paix et Sécurité, suppose la mise en place d'un État de droit et d'institutions fortes dans un environnement de paix et de sécurité et l'atteinte des cinq objectifs stratégiques suivants : i) Améliorer la qualité du service public ; ii) Renforcer la citoyenneté et l'État de droit ; iii) Promouvoir l'équité et l'égalité de genre ; iv) Renforcer la paix et la sécurité et v) Renforcer la gouvernance territoriale.

## 2.2 Les activités du programme SENSEC-UE

Pour atteindre les objectifs du Programme SENSEC-EU, l'action se décompose en trois résultats distincts. Les deux premiers se concentrent sur des menaces spécifiques, à savoir la lutte contre crime organisé et le terrorisme (1<sup>re</sup> composante) et le contrôle et la surveillance des frontières (2<sup>e</sup> composante). Le troisième résultat (3<sup>e</sup> composante) traite de problématiques transversales relevant de la gouvernance du secteur.

Pour atteindre le 1<sup>er</sup> résultat, les activités portent sur les appuis apportés i) au développement de l'agence nationale de cyber sécurité et cybersécurité, ii) au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale du renseignement, iii) aux services d'intervention des forces de sécurité, iv) aux services d'investigation des forces de sécurité, v) au nouveau pôle judiciaire anti-terroriste.

Pour atteindre le 2<sup>e</sup> résultat, les activités portent sur i) l'extension et le renforcement des infrastructures du maillage territorial sur les frontières terrestres et maritimes, ii) sur l'appui aux services de sécurité en charge de la surveillance des frontières et du contrôle des zones frontalières, iii) sur l'appui aux services de sécurité en charge de la lutte contre la migration irrégulière (DNLT, DPAF) et iv) sur la promotion de la coopération transfrontière.

Pour atteindre le 3<sup>e</sup> résultat, les activités portent sur i) l'appui à la programmation stratégique pour une meilleure gestion du domaine de la sécurité intérieure, ii) la tenue d'un séminaire d'appui à la loi d'orientation sur la sécurité intérieure, iii) le renforcement de la gestion des RH pour plus de professionnalisme et de redevabilité des services de sécurité intérieure, iv) l'amélioration de la gestion des ressources matérielles pour accroître les capacités des services de sécurité intérieure, v) l'appui à l'Agence d'assistance à la Sécurité de Proximité pour une meilleure participation des citoyens à la surveillance du territoire.

La logique d'intervention présentée dans le document relatif à l'action (DA) pour le programme de coopération pour la Sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne (SENSEC-UE) s'articule sur quatre niveaux visant à la recherche : d'un équilibre entre des actions spécifiques « verticales » et « transversales » générales tout en ciblant domaines d'intervention les plus critiques le long du continuum de la chaîne pénale, de la gestion intégrée des frontières et de la bonne gouvernance dans une approche globale et intégrée, d'un équilibre entre des actions ayant pour objectif l'accroissement de l'efficacité des services de sécurité et des actions dont le but connexe est de renforcer la bonne gouvernance du secteur y compris en termes de redevabilité, de transparence et de participation afin non seulement de faire plus avec plus mais aussi de faire plus avec l'existant, de la complémentarité avec les actions en cours menées par l'UE et les autres bailleurs dont les États-Membres, au niveau bilatéral ou régional, de la mise à profit des relations privilégiées des États-Membres avec les autorités sénégalaises pour une économie des ressources et l'appropriation de l'action par les autorités bénéficiaires.

La mise en œuvre spécifique du SENSEC-UE d'un montant global de 10MEUR repose sur deux modalités : i) la gestion directe avec CIVI.POL Conseil l'agence du Ministère de l'Intérieur français en consortium avec la FIIAPP, agence du gouvernement espagnol, (montant 2,6 MEUR) couvrant l'assistance technique et l'appui logistique à l'organisation des activités, ce contrat courant de décembre 2017 à décembre 2020, ii) la gestion indirecte avec l'O.I.M (montant 6,8 MEUR), qui a dû remplacer la FIIAPP initialement désignée, en charge des tâches d'exécution budgétaires pour la passation de marchés de fournitures et de travaux pour la livraison d'équipements et la construction ou réhabilitation d'infrastructures, ce contrat courant de février 2019 à février 2021. En raison d'importants retards, la mise en œuvre du programme SENSEC-UE n'a réellement démarré qu'au deuxième semestre 2018.

## 2.3 Structure organisationnelle du programme

La gestion opérationnelle du Programme est assurée conjointement par la Délégation de l'Union européenne et les structures de gestion ci-après : i) le Comité de pilotage (COPIL), dont la 1<sup>re</sup> réunion n'a eu lieu que le 11 octobre 2018, ii) le comité technique général, iii) les groupes de travail spécifiques aux trois résultats du programme et iv) l'assistance technique.

La Primature devait assurer la présidence du comité de pilotage mais depuis la suppression du poste de Premier Ministre c'est désormais le Ministère de l'Intérieur qui préside ce comité, supervise le programme et procède aux arbitrages.

Le COPIL est composé par les représentants politiques de tous les ministères et entités concernés, les représentants des ambassades des États-Membres impliqués et de la Délégation de l'Union européenne.

Le comité technique, qui n'a pas été réuni à ce jour, est chargé du suivi opérationnel ; Il est placé sous la présidence du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique. Il est composé des représentants techniques de tous les ministères et entités concernés, des représentants des ambassades des États-Membres impliqués et de la Délégation de l'Union européenne.

Chaque groupe de travail dédié à un résultat est chargé de coordonner les différentes activités mises en œuvre dans le cadre de celui-ci.

L'équipe d'assistance technique permanente est composée par un chef d'équipe, expert en lutte contre le terrorisme et la criminalité organisée, un assistant technique principal n°2, expert en contrôle et surveillance des frontières, un assistant technique principal n°3, expert en réforme du secteur de sécurité et en gestion administrative des services de sécurité.

## 3 L'EXERCICE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE

### 3.1 Approche méthodologique

Les TdR de l'évaluation à mi-parcours du programme SENSEC-UE ont permis d'élaborer le cadrage des questions d'évaluation (QE) formulées lors de la phase de démarrage. L'objectif de l'évaluation est clairement précisé : elle «se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des résultats des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) » (TdR de l'évaluation du programme SENSEC-UE, p.7). La prise en considération des ODD de l'Agenda 2030 des Nations Unies - le document relatif à l'action (DA) SENSEC-UE fait référence aux ODD 1, 5, 8 et 16 - s'inscrit dans le cadre du nouveau Consensus Européen pour le Développement (2017).

#### 3.1.1 Un exercice d'évaluation basé sur la gestion axée sur les résultats

L'évaluation à mi-parcours du programme SENSEC-UE est ainsi principalement destinée à fournir aux services compétents de l'Union européenne et aux parties prenantes un bilan de l'action à mi-parcours mettant en évidence les enseignements tirés et débouchant sur la formulation de conclusions et de recommandations :

- Une analyse globale et indépendante de la performance atteinte par le programme SENSEC-UE doit être effectuée par les évaluateurs, en insistant sur la comparaison des résultats atteints au regard des résultats attendus, à la détermination des raisons expliquant les différences observées, et à la contribution des résultats obtenus à l'atteinte des objectifs ciblés. Il conviendra également, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats (GAR), d'apprécier la qualité des résultats obtenus au regard de leurs effets sur les objectifs escomptés ainsi que, le cas échéant, sur les ODD.
- L'accent doit être également mis sur les preuves expliquant le lien entre les résultats atteints et l'intervention de l'UE, ainsi qu'aux facteurs générant ou entravant le progrès. Avec une approche participative avec les parties prenantes, cette analyse des liens cause-effet, devra permettre d'identifier les composantes à prioriser pour optimiser les acquis, notamment par rapport à la planification des actions futures de l'UE dans le processus de réforme du secteur de la sécurité. Une attention particulière sera accordée à l'analyse de la prise en compte de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les activités mises en œuvre.
- Sur la base de cette analyse, ont été dégagés par les évaluateurs les enseignements tirés, assortis de conclusions et de recommandations, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures. Il est précisé dans les TDR (p.7) que l'évaluation a également pour finalité « d'identifier et recommander des mesures afin de résoudre des problèmes éventuels et à des fins d'apprentissage, en particulier par rapport à la possibilité éventuelle de développement d'autres actions, notamment dans le cadre du fonds d'affectation spéciale

d'urgence de l'UE pour la stabilité et la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique ».

- Des précisions ont été également apportées dans les TDR de l'évaluation sur d'autres points spécifiques requérant une attention particulière de la part des évaluateurs, en particulier : 1) L'identification des facteurs facilitant l'atteinte des résultats ou, à l'opposé, constituant un « obstacle au succès du programme » ; 2) Le bilan, au regard de sa planification initiale, de l'exécution à mi-parcours du SENSEC-UE « par rapport à ses extrants (outputs) ainsi qu'à ses résultats intermédiaires (outcomes) » ; 3) Une appréciation de la « cohérence globale du projet » ; 4) Une appréciation des forces et faiblesses des différentes parties prenantes en matière de planification et de supervision des activités du SENSEC-UE, y compris « la pertinence des initiatives menées dans le processus de modernisation des services en charge et des outils de travail au sein de ces structures » et « les compétences techniques au niveau institutionnel et des structures concernées » ; 5) La mise en évidence des complémentarités et synergies des activités du SENSEC-UE avec les interventions d'autres acteurs publics ou privés (Institutions, ANE, PTF, etc.) ; 6) Une appréciation de la qualité et de l'efficacité de la communication interne et externe du programme.
- Les conclusions et recommandations ont été systématisées/organisées selon leur urgence/priorité, avec des pistes opérationnelles en vue de permettre au projet d'apporter une valeur ajoutée durable dans le cadre des priorités stratégiques sectorielles retenues par l'UE et les parties prenantes du secteur de la sécurité au Sénégal (Police nationale, Gendarmerie nationale, Douanes, ASP). L'évaluation permettra ainsi d'évaluer les avancées dans la réalisation des objectifs du programme SENSEC-UE.

En résumé, le résultat escompté de l'évaluation est une analyse globale et indépendante de la performance du programme SENSEC-UE à mi-parcours. Les facteurs déterminants de la performance de l'action ainsi que les facteurs ayant freiné l'obtention des résultats pourront être pris en considération dans la planification des actions et des interventions futures de l'UE dans le domaine de la sécurité.

### 3.1.2 Les critères de l'évaluation

Il est précisé dans les TDR de l'évaluation (pp.8-9) que l'exercice sera fondé sur les critères d'évaluation du CAD/OCDE (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives d'impact) ainsi que ceux spécifiques à l'Union européenne : cohérence ; valeur ajoutée de l'UE et questions transversales (incorporation ou non des questions d'égalité des sexes, de l'environnement et changement climatique) ainsi que de l'approche basée sur les droits humains (référentiel des ODD) tant au niveau de la formulation que de la mise en œuvre, de la gouvernance et de la supervision du programme. A ces critères de l'évaluation sont liées les questions d'évaluation (QE), dont une dizaine est proposée « à titre indicatif » dans les TDR de l'évaluation. Les TDR fournissent également un « cadrage » des thématiques liées à chacun des critères de l'évaluation, cette analyse devant déboucher sur des recommandations concernant « la période de mise en œuvre restante » du programme SENSEC-UE ou pouvant s'appliquer « aux prochains projets et programmes dans le domaine de la sécurité ou d'autres secteurs de coopération ».

Dans le cadre ainsi délimité, l'évaluation à mi-parcours du programme SENSEC-UE vise à dresser un premier bilan de l'exécution du programme, des résultats atteints tout en identifiant les facteurs ayant contribué ou entravé sa mise en œuvre.

La logique d'intervention vise à construire la méthodologie qui permettra au terme de cet exercice de pouvoir formuler des recommandations précises et pratiques, sur la manière d'améliorer les actions pour le temps restant du projet afin d'assurer l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit donc ici d'élaborer la logique narrative de l'action en exposant l'approche des évaluateurs pour parvenir à ces résultats, et la base méthodologique utilisée à cette fin. La logique d'intervention va permettre de guider l'évaluation pour cibler la contribution des actions à l'atteinte des résultats et à la réalisation des objectifs. Elle consistera à établir la chaîne de causes à effets en partant de la dépense budgétaire jusqu'à l'impact en passant par les résultats et l'analyse des activités. Les résultats sont considérés comme les effets immédiats d'interventions devant contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques. Les impacts sont considérés comme devant contribuer à atteindre les objectifs globaux du programme qui, dans un programme bien conçu, doivent correspondre aux besoins précédemment identifiés. Ainsi l'approche pour l'évaluation du programme SENSEC-UE se conduira en partant de la pertinence, en vérifiant comment le programme a été développé afin de répondre à des besoins pratiques, mesurés et identifiés. L'évaluation s'interrogera également sur l'articulation efficace et efficiente entre les prestataires de l'action (CIVI.POL, OIM et Voice Africa). Enfin, une attention particulière sera portée aux questions transversales et notamment à celles concernant l'égalité des genres.

### 3.1.3 La thématique de l'égalité de genre

La question de la prise en compte de la question transversale genre doit être abordée sous divers aspects, que les évaluateurs ont pris en compte dans la formulation des Questions d'évaluation (QE) liées aux critères de l'évaluation (cf. notamment les QE 1.3, 7 et 8.1,8.2 et 8.3). Les évaluateurs traiteront la thématique de l'égalité de genre en se référant à l'approche spécifique de l'UE. L'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondamentaux du « Consensus Européen pour le développement » ; l'adoption le 26 octobre 2015 du Plan d'Action sur l'Egalité des sexes 2016-2020 (GAP II) a fixé trois objectifs fondamentaux en matière d'égalité de genre: « a) Garantir l'intégrité physique et psychologique des filles et des femmes ; b) Promouvoir les droits économiques et sociaux ainsi que l'autonomisation économique et sociale des filles et des femmes ; c) Renforcer la voix et la participation des filles et des femmes ». La stratégie de l'UE a également pour référence le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Agenda 2030) de l'ONU qui a déterminé 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

L'ODD 5 accorde une priorité essentielle à l'égalité de genre en vue de « parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » ; les évaluateurs se référeront notamment à la Cible 5.c, visant les Politiques d'égalité : « Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent ».

## 3.2 Présentation des questions d'évaluation

Les TDR de l'exercice d'évaluation ont délimité le champ de l'évaluation en précisant les thématiques autour desquelles devaient être organisées les questions d'évaluation. Ces thématiques ont trait à la conception du projet (évaluation de la pertinence et de la cohérence de l'intervention fondée sur l'analyse de la logique d'intervention et des liens de causalité entre l'objectif global, l'objectif spécifique et les produits/extrants du projet), à l'exécution du projet (approche de l'exécution et du niveau de réalisation des activités et de leur contribution à l'atteinte des résultats escomptés) et, enfin, à sa gestion institutionnelle (appréciation du rôle des différents acteurs impliqués dans l'organisation



et du fonctionnement du programme SENSEC-UE). L'analyse de ces thématiques par les évaluateurs a mis en évidence une série de questions d'évaluation (QE) associées aux huit critères d'évaluation (CE) : pertinence ; efficacité ; durabilité ; impact ; cohérence ; valeur ajoutée communautaire ; questions transversales. Ces treize questions d'évaluation (QE) ont constitué le support d'élaboration de la matrice d'évaluation figurant en annexe IV du présent rapport de démarrage. Pour chaque QE sont ainsi identifiés des indicateurs et des sources ou des références d'information ainsi que la méthodologie (outils d'évaluation) employée pour répondre à chaque question. Ci-après sont recensées les QE proposées, que l'on a associées à chaque critère d'évaluation (CE).

### **Questions d'évaluation et critères associés**

**CE 1-Pertinence** : QE1.1-Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du programme SENSEC-UE ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal ? QE1.2-Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du programme SENSEC-UE ont-elles répondu aux attentes des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux ? QE1.3-Le programme SENSEC-UE contribue-t-il à améliorer l'égalité de genre au regard de l'ODD 5 ?

**CE 2-Efficience** : QE2- Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre les activités du programme SENSEC-UE mises en œuvre, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?

**CE 3-Efficacité** : QE3-Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du programme SENSEC-UE ?

**CE 4-Durabilité** : QE4-Dans quelle mesure les parties prenantes du programme SENSEC-UE ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?

**CE 5-Impact** : QE5-Dans quelle mesure l'objectif global du programme SENSEC-UE est-il en voie d'être atteint ?

**CE 6-Cohérence** : QE6.1-La mise en œuvre du programme SENSEC-UE contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la politique de développement de l'UE et est-elle complémentaire des autres interventions de l'UE au Sénégal ? QE6.2-Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre du programme SENSEC-UE sont-elles complémentaires des politiques publiques dans les domaines de la sécurité et de la gouvernance ? QE6.3-Quel est le niveau de coordination établi entre l'intervention de l'UE dans les secteurs de la sécurité et de la gouvernance et les interventions des autres PTF (hors Etats-Membres de l'UE) ?

**CE 7-Valeur ajoutée communautaire** : QE7-Dans quelle mesure le programme SENSEC-UE complète-t-il les interventions des États-Membres de l'UE au Sénégal, y compris dans le domaine du genre ?

**CE 8-Questions transversales** : QE8.1-Les aspects spécifiques au genre ont-ils été dûment pris en compte et gérés depuis le début de la mise en œuvre du programme SENSEC-UE ?

QE8.2-La politique de gestion des ressources humaines du département ministériel bénéficiaire principal (Intérieur) du programme est-elle inclusive ? Dans quelle mesure le renforcement des capacités des acteurs du domaine de la sécurité prévoit-il la formation aux questions de l'égalité

H/F et favorise-t-il la représentativité des femmes au sein du Ministère de l'Intérieur ainsi que leur accès aux postes de responsabilité et de direction des services centraux de ce département ministériel ?

## 4 REPONSES AUX QUESTIONS D'EVALUATION

### 4.1 Pertinence

Trois questions d'évaluation sont liées au critère de pertinence ( CE 1):

QE1.1 - Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du programme SENSEC-UE ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal ?

QE1.2 - Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du programme SENSEC-UE ont-elles répondu aux attentes des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux ? QE1.3- Le programme SENSEC-UE contribue-t-il à améliorer l'égalité de genre au regard de l'ODD 5 ?

QE1.1 - Les objectifs et les résultats du programme SENSEC-UE sont adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal et de sa stratégie de développement en matière de sécurité intérieure, tels que mis en évidence par le PSE Phase II (volet Paix et Sécurité) et de l'application de la Lettre de politique sectorielle de la Gouvernance et de la Sécurité intérieure du Sénégal 2017-2027 ainsi que de sa traduction opérationnelle, notamment le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2020-2022 du Ministère de l'Intérieur, et (1.1.3.le PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur. Le programme est également en harmonie avec le PSD 2019-2023 de la DGPN.

QE1.2 - Par ailleurs, globalement le programme SENSEC-UE, tel que traduit dans le Plan d'action (juin 2018), répond aux attentes des groupes-cibles et des bénéficiaires finaux. Sur ce point on relèvera la cohérence de l'élaboration de la composante 2 consacrée à la gestion des frontières. Chaque volet de cette problématique a été pris compte par le programme SENSEC-UE, qu'il s'agisse du contrôle des passagers et des marchandises aux frontières (Actions 2.1 et 2.2), du renforcement de la surveillance des frontières terrestres, fluviales ainsi que de l'espace aérien (Actions 2.3,2.4 et 2.5), de l'amélioration de la collecte du renseignement et des enquêtes judiciaires (Actions 2.6 et 2.7), de l'actualisation et modernisation des procédures, services et moyens des FDS (Action 2.8) et de la consolidation de la coopération transfrontière (Action 2.9).

Par ailleurs, les évaluateurs ont relevé que la contribution de l'AT de CIVIPOL a été unanimement appréciée. On notera toutefois que le programme SENSEC-UE apporte une réponse plus limitée à l'un des problèmes majeurs identifiés par la mission de formulation de l'action ( cf. Rapport final du 18 mai 2016 de J.Weber, B. Martinez et G. Pougetoux) et dans le DA relatif à l'action (1.1.3.Domains d'appui prioritaires/analyse des problèmes), celui « de la confiance limitée de la population » : « Pour que les forces de l'ordre gagnent en efficacité en étant plus proche du terrain, il est important de les rapprocher des citoyens ce qui implique que ceux-ci se sentent totalement proches, confiants et considérés et que leur voix soit entendue». Dans le DA relatif à l'action, l'accent était mis sur le « rôle clé de la société civile dans la réforme du secteur de la sécurité » et, partant, la nécessité « d'associer les acteurs de la société civile autant que faire se peut » (3.1. Enseignements tirés). De fait, deux activités répondent à ce besoin de rapprochement avec la population : l'appui apporté à l'Agence de sécurité de proximité (activité 3.5 du Plan d'action du programme) ainsi que les activités de communication et de sensibilisation confiées à l'opérateur Voice Africa. En outre, la composante 3 du

programme, relative à la Gouvernance du secteur de la sécurité intérieure, inclut, outre l'appui à l'ASP, d'autres activités en vue de rapprocher les services de sécurité des citoyens par le renforcement de la police de proximité, notamment la mise en place d'un commissariat pilote de sécurité publique à Mbao (Dakar, cf. activité 3.7). On notera enfin que l'annulation du séminaire consacré au développement d'une stratégie de sécurité intérieure (activité 3.1) n'a pas permis de saisir l'opportunité d'associer la société civile à la réflexion sur les thématiques de la sécurité intérieure.

QE1.3 - En ce qui concerne l'égalité de genre au regard de l'ODD 5, le programme SENSEC-UE s'avère « neutre » pour reprendre le terme du point focal Genre de la DGPN. De fait, l'égalité entre les genres n'a pas « été prise en compte et incorporée tout au long de l'action (conception, mise en œuvre et suivi) »<sup>3</sup>. A cet égard, les évaluateurs estiment que l'égalité entre les genres aurait pu trouver sa place dans les activités de la composante 3 (gouvernance du secteur de la sécurité intérieure), en particulier au titre du renforcement de la gestion des ressources humaines de la DGPN et de la DGGN (action 3.3).

## 4.2 Efficience

La question posée au regard du critère d'efficience (CE 2) a pour but d'apprécier le rapport coût/efficacité que l'on peut établir entre les activités du programme SENSEC-UE, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés.

Le dispositif institutionnel de pilotage du programme tel que prévu par la CF et organisé autour de deux mécanismes - un COPIL se réunissant « sur une base semestrielle » et un comité technique général tenant une session trimestrielle - n'a pas fonctionné : une seule réunion du COPIL le 11 octobre 2018 et aucune réunion du comité technique de suivi. En outre les groupes de travail thématiques (un par composante) n'ont jamais été constitués.

La suppression de la Primature a eu une incidence sur la désignation du point focal du programme SENSEC-UE (nomination par le Ministre de l'Intérieur). Comme le soulignait le DA du programme (3.1.Enseignements tirés), « l'implication de la Primature dans le pilotage de l'action est primordiale dans la mesure où des arbitrages devront être faits et une vision intergouvernementale devra être poursuivie ».

On relèvera enfin que la DUE n'a pas établi de contact entre l'Ordonnateur National (ON) du FED et l'AT CIVIPOL au début du programme, ce qui a eu comme conséquence une méconnaissance de la part de l'ON de l'évolution de la mise en œuvre de l'action, au moins jusqu'à la mi-2019 quand il a été impliqué dans le processus d'adoption de l'avenant non substantiel à la CF. Les attributions de l'ON, précisées notamment dans l'article 35 de l'Annexe 4 de l'Accord de partenariat UE-ACP de Cotonou (23 juin 2000) incluent, entre autres, « la coordination, la programmation, le suivi régulier et les revues annuelles, à mi-parcours et finales de la mise en œuvre de la coopération ainsi que de la coordination avec les donateurs » ( article 35, alinéa a) ; en outre, « au cours des opérations d'exécution, [ l'ON] prend les mesures d'adaptation nécessaires pour assurer, des points de vue économique et technique, la bonne exécution des programmes et projets approuvés » (article 35, alinéa k). L'ON aurait donc dû être associé constamment au pilotage du programme SENSEC-UE, au

<sup>3</sup> *L'évaluation avec le genre comme dimension transversale*, guide de la Commission européenne (DG DEVCO, NEAR et FPI), 20/06/2018, critère de pertinence.

regard notamment des dysfonctionnements constatés dans le fonctionnement du dispositif institutionnel prévu dans la CF du programme.

L'absence de dispositif institutionnel opérationnel a suscité une série de dysfonctionnements dans la mise en œuvre du programme, dont les plus importants ont été les suivants :

- Le plan d'action, préparé par l'AT de CIVIPOL sous la supervision du chargé de programme de la DUE, a été validé par le Comité de pilotage du 18 octobre 2018 alors que son budget prévisionnel, d'un montant de 10 MEUR, n'intégrait ni les coûts de l'assistance technique de CIVIPOL (découlant du contrat de services signé le 27 novembre 2017) ni le montant de la convention de contribution, qui, conformément aux dispositions de la CF, sera signée avec l'OIM le 26 février 2019 pour une durée de deux ans. En outre, le budget prévisionnel « absorbait » les postes de la CF consacrés à la visibilité, à l'évaluation et aux imprévus. Une telle situation ne se serait pas produite si le dispositif institutionnel de supervision et d'orientation prévu par la CF avait été mis en place dans toutes ses composantes ;
- Le budget du plan d'action n'a été révisé qu'au cours de second trimestre 2019, quand le projet de l'OIM a démarré. Cependant les « ajustements », souvent substantiels, apportés au budget qui serait livré incessamment des 28 actions/activités programmées n'ont fait l'objet d'aucun avenant et n'ont pas été validées par un nouveau COPIL (cf. le 3<sup>e</sup> rapport semestriel de l'AT CIVIPOL, qui, en juin 2019, présente un budget prévisionnel révisé du plan d'action). La révision du budget prévisionnel du Plan d'action s'est traduite par la réduction d'un tiers du montant total des crédits dédiés aux 28 activités.

Tout en relevant que la convention de contribution avec l'OIM, d'une durée de 24 mois, n'a été signée que le 26 février 2019 et n'est devenue opérationnelle qu'en avril 2019, soit quinze mois après le démarrage du programme SENSEC-UE, les évaluateurs ont estimé que les prestations de l'OIM, dans certains aspects, soulevaient des difficultés : le suivi externe des matériels dont il est passé commande est entouré d'une certaine opacité (il n'a pas été possible par exemple pour les évaluateurs d'avoir le détail du nombre de véhicules et des autres fournitures en cours d'acquisition au moment de la phase de terrain), la seule information transmise ayant été la commande passée de seize véhicules en cours de livraison. De fait pour certaines actions, un budget global a été affecté à l'acquisition de véhicules, mais le nombre et le modèle de ces véhicules restent encore à déterminer par l'AT CIVIPOL . Par ailleurs, la démarche semble peu participative dans les relations de l'OIM avec les services gestionnaires des matériels des corps bénéficiaires (PN,GN,ASP,Douanes), en raison sans doute du montage opérationnel du programme : l'OIM est en contact direct avec l'équipe d'AT CIVIPOL en charge de la coordination et de la détermination des besoins avec les bénéficiaires. L'OIM n'a pas un rôle d'intermédiaire avec ces bénéficiaires. Enfin, si l'article 1.3 de la convention de contribution de l'OIM prévoit la passation d'un nombre limité de marchés de fournitures, cette disposition n'implique pas nécessairement des livraisons regroupées de matériels, ce qui se traduit par de longs – trop longs- délais de mise en place. On relèvera cependant que l'équipe OIM est tributaire de l'AT CIVIPOL pour le volet équipement (établissement des listes et des spécifications des fournitures), l'AT CIVIPOL ayant en outre l'initiative de l'engagement des actions incluant la dotation d'équipements.

Début mars 2020, le matériel roulant commandé dans le cadre du programme - 16 véhicules et 10 motos - avait été acheminé et était en cours de dédouanement au port de Dakar ; le nombre et les modèles des autres véhicules à fournir aux bénéficiaires dans le cadre d'autres actions du programme n'avaient pas encore été précisés par l'AT CIVIPOL. Cette situation : a) Génère l'incompréhension et l'impatience des bénéficiaires ; b) Compromet l'organisation de plusieurs

activités de formation mises en œuvre par l'AT de CIVIPOL (PTS, SIRH, ASP, Division de Cybersécurité-DSC, etc.).

- Par ailleurs a été constaté l'exécution régulière du budget de l'AT de CIVI.POL - experts principaux et experts non principaux, ces derniers disposant de 510 jours de travail d'experts senior et de 125 jours de travail d'experts junior -, constat qui n'a pu être fait pour l'OIM en l'absence de données (l'OIM n'est tenue qu'à la production d'un rapport annuel d'activités). Les évaluateurs ont cependant relevé que les experts principaux 2 et 3 avaient été remplacés durant la mise en œuvre du programme, un élément peu compatible avec les impératifs d'efficience compte tenu du temps indispensable pour les nouveaux experts principaux de se familiariser avec le contenu de leur « feuille de route » ; en outre la vacance du poste de l'un des deux experts principaux remplacés a duré plusieurs semaines. Toutefois on relèvera que la mise en oeuvre des actions de la composante 3 a pu être largement préservée grâce au plan de rattrapage élaboré et exécuté par le nouvel expert principal 3 ( Jean-Marie Diot).
- Beaucoup plus problématique a été la planification de l'AT long terme de CIVI.POL : le chef d'équipe (en charge également de la mise en œuvre de la composante 1 du programme) dispose d'une contrat de trois ans (630 jours travaillés) alors que les deux autres experts principaux, en charge respectivement des composantes 2 et 3, n'ont été contractualisés que sur deux ans (420 jours travaillés). Compte tenu des retards pris dans le démarrage du programme, en particulier pour la composante travaux et fournitures gérée par l'OIM, qui n'a été engagé qu'en février 2019, il s'est avéré nécessaire d'envisager un avenant au contrat de services de CIVI.POL. Il conviendrait, d'une part, d'aligner la durée de contractualisation des experts principaux 2 et 3 (dont le taux de consommation des jours de leur contrat initial s'établissait en janvier 2020 à plus de 90%) sur celle du chef d'équipe, soit 308 jours travaillés supplémentaires et, d'autre part, de prendre en considération l'obligation (selon les évaluateurs) d'aligner la fin de l'AT CIVI.POL sur l'achèvement des obligations contractuelles incombant à l'OIM, la prolongation de l'AT s'avérant indispensable au moment où des priorités devront être établies parmi les actions à poursuivre, voire à consolider et celles devant nécessairement être supprimées en raison de leur état d'avancement. En outre la pandémie du Coronavirus, qui atteint le Sénégal et d'autres pays d'Afrique de l'Ouest à partir du début mars 2020 devrait d'ores et déjà conduire l'Union européenne à reporter de plusieurs mois (entre 3 et 6 mois ?) la date d'achèvement de la phase opérationnelle du programme SENSEC-UE. Au regard du critère de l'efficience, il conviendra, le cas échéant, d'envisager la mise en oeuvre (ou la poursuite) de certaines activités relevant de la composante 2 (gestion des frontières) à d'autres interventions de l'Union européenne sur des thématiques identiques (on pense notamment au POC). De fait, en avril 2020, l'alignement des contrats de l'AT CIVIPOL et de l'OIM est devenue effective (cf. également ci-après Recommandation R1.2)
- En outre le contenu de certaines activités semble avoir été modifié sans aval préalable du COPIL : cf. action 2.3 (le projet d'acquisition d'ULM a été abandonné au profit d'un projet – purement hypothétique en l'absence d'accord de la DGAC - de construction de deux hangars sur les aérodromes de Kédougou et de Saint-Louis) ; cf. également action 2.5 (réorientation de la conception de l'activité : on est passé, semble-t-il, de la création d'une unité de la PN de renforcement des patrouilles terrestres à un véritable maillage s'appuyant sur les commissariats des zones frontalières, ce qui, au passage, poserait un problème dans la répartition des missions entre la PN et la GN).
- Au cours de la phase de terrain, les évaluateurs ont recueilli à plusieurs reprises les « doléances » de certaines parties prenantes, qui auraient souhaité être associées à certaines activités du programme, notamment dans le domaine de la formation. Le programme SENSEC-UE, de par sa problématique globale ( le renforcement de la sécurité intérieure) , offre une

opportunité de tempérer la « fragmentation entre les services de sécurité intérieure » ( DA du programme, 1.1.3), en particulier la police, la gendarmerie et les douanes. Les évaluateurs ont constaté un cloisonnement des activités de formation prévues pour chaque corps alors qu'il aurait été sans doute plus efficient d'impliquer l'ensemble des parties prenantes du secteur de la sécurité intérieure dans l'organisation de certaines activités de renforcement des capacités dans les domaines notamment de la cybercriminalité, de la délinquance économique et financière ou de la police technique et scientifique (PTS). Une telle démarche se serait également inscrite dans la volonté des autorités sénégalaises de promouvoir la coordination et la collaboration entre les principaux acteurs de la sécurité intérieure, une complémentarité mise en évidence dans plusieurs activités du programme, comme par exemple, la consolidation du maillage des postes frontières (activités 2.1 et 2.2), la mise en place d'un CCPD (action 2.9), l'élaboration d'outils statistiques communs (action 3.2) ou la création de l'OGRASC/ONRAC (action 3.4). Comme l'avait constaté la mission de formulation du programme dans son rapport final et mis en évidence dans le DA du programme, « le caractère interministériel de l'action implique la nécessité de trouver des équilibres dans l'appui fourni aux différents services *dans leurs compétences propres* ou partagées et *de promouvoir la collégialité et la mise en œuvre commune d'activités.* » (3.1. Enseignements tirés).

- Un certain nombre de faiblesses ont également été relevées par les évaluateurs concernant la coordination entre les parties prenantes bénéficiaires ou la coordination au sein de chaque force de sécurité : le premier point focal du programme SENSEC-UE a contribué de manière peu substantielle à la mise en œuvre de l'action ; le second point focal (encore en attente d'une désignation formelle par le Ministre de l'Intérieur), en sa qualité de Directeur de la PAF, n'est pas le mieux placé pour gérer de manière neutre la diversité des bénéficiaires relevant de départements ministériels différents. Dans le domaine de la coopération internationale, essentielle pour assurer la complémentarité et la synergie des interventions des PTF, les évaluateurs ont constaté qu'au niveau de la PN, le point focal fait partie du cabinet du DGPN sans disposer des ressources humaines et matérielles nécessaires à son action, contrairement à la situation prévalant dans la Gendarmerie, le HCGN ayant créé en son sein une division de la coopération internationale.

### 4.3 Efficacité

Les difficultés relevées au regard du critère de l'efficience, ont entraîné un démarrage effectif du programme SENSEC-UE au second semestre 2018, alors que la période de mise en œuvre opérationnelle de l'action couvre la période allant du 27 novembre 2017 au 26 février 2021. L'analyse de la mise en œuvre du Plan d'action du programme (cf. le 4<sup>e</sup> rapport semestriel de l'assistance technique de décembre 2019) reflète un taux limité d'exécution des activités et diverses difficultés rencontrées par l'AT dans la mise en œuvre de certaines activités.

Au regard du critère d'efficacité, il s'agit d'apprécier le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard de l'objectif spécifique du programme SENSEC-UE : *Améliorer l'efficience, l'efficacité et la redevabilité des services de sécurité intérieure contre les grandes menaces.*

A l'issue de la phase de terrain de l'évaluation, il était encore malaisé d'apprécier le niveau d'exécution des différentes activités, en particulier celles qui intègrent la construction ou la

réhabilitation d'infrastructures et celles qui sont accompagnées de la livraison de matériels, d'équipements ou d'autres fournitures. En raison de la date tardive de l'intervention de l'OIM (février 2019), les réalisations immobilières n'avaient pas encore débuté et les seuls contrats de fournitures exécutés concernaient une partie du matériel roulant.

Au regard du critère de l'efficacité, les évaluateurs ont classé les 28 actions/activités du plan d'action adopté en 2018 dans quatre catégories : a) Les activités, au nombre de six, dont le niveau d'exécution est médiocre, qui sont les points faibles du programme ; b) Les activités, au nombre de neuf, dont la mise en œuvre s'avère performante au moment de l'évaluation ; c) Les activités, au nombre de huit, dont le démarrage met en évidence des perspectives très favorables d'atteinte des résultats escomptés ; et d) Les cinq activités sujettes à interrogations au regard de leur conception ou des conditions de leur mise en œuvre.

#### 4.3.1 Les points faibles du programme

Sur un total de 28 actions/activités, 6 ne sont pas engagées ou sont demeurées à un stade embryonnaire :

- 1.2 Élaboration d'une stratégie nationale du renseignement ;
- 1.6 Service interministériel de gestion des moyens d'aide à l'enquête ;
- 1.7 Services territoriaux de PJ ;
- 2.5 Création d'une unité de PN affectée aux patrouilles frontalières ;
- 2.8 Mise en place d'une équipe d'experts nationaux pour gestion intégrée des frontières ;
- 3.1 Organisation d'un séminaire consacrée à la stratégie de sécurité intérieure.

**L'activité 1.2**, intitulée dans la Convention de financement (CF) *Appui au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale du renseignement couvrant l'ensemble des services concernés (y compris éventuellement l'Agence de Sécurité de Proximité) pour une collecte, une analyse et un recoupement des informations plus efficaces*, englobe trois types de prestations :

- i. *Assistance technique pour l'organisation d'assises nationales et la rédaction de la stratégie nationale du renseignement ;*
- ii. *Développement et organisation de formation qualifiantes ;*
- iii. *Fournitures d'équipements bureautiques, informatiques, de communication, techniques, et de moyens roulants.*

Pour la mise en œuvre de cette activité, le décret N° 2014-1244/PR du 29 septembre 2014, portant organisation et fonctionnement de la communauté du renseignement, désigne clairement la délégation générale au renseignement national (DRN), sous l'autorité du Président de la République, comme la force motrice de la communauté du renseignement sur les plans national et international (Cf. article 3 du décret : « La communauté du renseignement est dirigée, sous l'autorité du Président de la République, par le Délégué général au Renseignement national - le DRN » ). La loi n°2016-33 du 14 décembre 2016 relative aux services de renseignement n'a pas modifié l'organisation et le fonctionnement de la *communauté du renseignement*, qui inclut les services spéciaux de renseignement (la DRN, DST, DPAF et Cellule Anti-terroriste-CLAT) ainsi que des services « ayant une mission accessoire de renseignement » (comme, entre autres, la Division Documentation de l'Etat-major de la Gendarmerie, la Cellule nationale de traitement des informations financières-CENTIF, ou la Direction des Parcs Nationaux-DPN) et des services techniques comme, par exemple, l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP). Il incombe à la DRN d'élaborer le Plan national d'organisation du renseignement (PNOR) ; dans l'exécution du PNOR, le DRN « dispose d'une autorité sur l'ensemble des services de la communauté du renseignement, dont

il oriente, anime, coordonne et contrôle les activités » (article 11 du décret précité du 29 septembre 2014).

La Délégation générale au renseignement national (la DRN) n'apparaît pas avoir été impliquée à sa juste mesure dans le programme, d'autant que dans le plan d'action rédigé en juin 2018 et présenté pour validation au COPIL d'octobre 2018, l'intitulé de cette action est devenu : *Appui à la mise en œuvre d'une stratégie nationale du renseignement portant sur le terrorisme*. La rédaction de cet intitulé limitant de facto le périmètre de cette activité aux seuls services de la lutte antiterroriste - alors que la composante 1 comprend également la lutte contre le crime organisé -, il en est résulté que c'est la CLAT qui a été considérée comme coordinatrice du renseignement. La limitation du périmètre de l'action 1.2 semble, au moment de l'évaluation à mi-parcours, d'autant plus inopportune que l'activité 3.1, qui aurait pu permettre de promouvoir une réflexion sur la problématique générale du renseignement, a été annulée (cf. ci-après).

En outre, des incompréhensions réciproques sont apparues lors de la mise en œuvre de cette activité. En effet, si la DRN a bien participé à une réunion organisée fin 2018 par l'assistance technique, elle n'a pas été associée à la mesure de ses prérogatives mais comme un service de renseignement au même titre que les autres administrations et services de la communauté du renseignement (DGRI, CLAT, HCGN, DGPN, DST, CICO, DRED, DPJ, ENVR Cyber, ASP) ;

Par ailleurs, une demande à la DUE de formations et d'équipements, formulée par la DRN le 31 janvier 2019 suite à des premiers entretiens, est restée sans réponse alors que, rentrant dans le cadre des activités prévues par la Convention de financement, elle aurait pu servir à amorcer les travaux sur la stratégie du renseignement pour lesquels les responsables de la DRN ont manifesté leur intérêt aux évaluateurs. En annexe de la lettre à l'Ambassadrice, Cheffe de la DUE, figurait une proposition de plan d'action incluant différentes thématiques de formation liées aux trois composantes du programme, incluant notamment un renforcement des capacités d'enquête en police judiciaire, les techniques d'investigation sur le darkweb, la conduite des enquêtes en matière de terrorisme ainsi que sur la criminalité transnationale organisée. Au regard de la configuration de la *communauté du renseignement* les évaluateurs, dans la version provisoire du présent rapport final, estimaient indispensable de relancer l'action 1.2 dans les meilleurs délais. Toutefois, la crise sanitaire a eu pour conséquence une proposition de réallocation du budget prévu pour l'action 1.2 (116,087 EUR) en vue notamment de contribuer à dégager des moyens dans le cadre de la lutte COVID-19 (cf. correspondance de la DUE du 22 avril 2020 au Ministre de l'Intérieur). Compte tenu de l'intérêt de l'action 1.2, les évaluateurs estiment opportun de reprendre cette action dans le cadre d'une future intervention européenne dans le domaine de la sécurité intérieure.

Les activités **1.6, Création d'un service interministériel de gestion des moyens techniques d'aide à l'enquête** et **1.7, Création de services territoriaux de police judiciaire** ont toutes été déclinées dans le plan d'action de 2018 à partir de l'activité initiale de la Convention de financement : *A.1.4. Appui aux services d'investigation des forces de sécurité (police judiciaire avec la participation de la magistrature pour renforcer le continuum de la chaîne pénale) pour une exploitation des scènes de crimes et des enquêtes plus approfondie permettant une meilleure collecte de preuves matérielles ;*

**L'activité 1.6**, après de longs délais dans les contacts avec le point focal de la DRN, est maintenant soumise à la mobilisation d'un ENP afin de déterminer les équipements à acquérir par l'OIM et les formations nécessaires à leur bonne utilisation. Bien que le lancement de cette action ait été reporté au premier semestre 2020 (cf. rapport semestriel N°4 de l'AT CIVI.POL, p.24), les restrictions de déplacements imposées dans le cadre de la pandémie de coronavirus ne militent pas pour la réalisation de cette activité - dont la durée de mise en œuvre a été estimée à onze mois dans le Plan d'action - qui, en outre, devrait d'abord se focaliser sur l'élaboration des documents relatifs à la



création de ce service de gestion. En définitive, la DUE a proposé au Ministre de l'Intérieur de réaffecter à la lutte COVID-19 environ les deux-tiers du budget prévu pour cette activité (cf. correspondance du 22 avril 2020), soit 111.041 EUR, le reliquat (55.135 EUR) étant destiné à l'acquisition d'équipements spéciaux.

La réalisation de **l'activité 1.7**, relative à la création de **deux services territoriaux de police judiciaire à Saint Louis et Tambacounda**, est conditionnée par la définition par le partenaire sénégalais de lieux juridiquement sûrs pour la construction ou rénovation des bâtiments. Or lors de l'entretien des évaluateurs avec le DPJ, il est apparu que cette définition n'avait pas été recherchée avec les gouverneurs des zones concernées, ce qui au regard des délais réglementaires incompressibles pour la réalisation des constructions (la durée estimée d'exécution de cette action est de 18 mois), est rédhibitoire compte tenu de la durée du programme restant à courir (moins d'un an). Dans une correspondance au Ministre de l'Intérieur datée du 22 avril 2020, la DUE a tiré les conséquences de cette situation en proposant la réallocation de la dotation budgétaire prévue (434,067 EUR) pour cette action sur une ligne d'action spécifique consacrée à la lutte COVID-19.

#### **L'activité 2.5 porte sur la création d'une unité de PN affectée aux patrouilles frontalières**

Cette action non seulement n'est pas engagée mais, en outre, va nécessiter de nouvelles études car le nouveau DPAF a manifesté la volonté de la réorienter en en modifiant la conception : il a ainsi manifesté aux évaluateurs son intention de créer, au sein des commissariats implantés le long des frontières, des unités dotées des capacités à patrouiller dans les secteurs frontaliers. Dans ce contexte, il est observé que ces créations unilatérales de la DGPN interfèrent avec les dispositifs des autres administrations, dont la gendarmerie nationale, et qu'il faudra au préalable passer par une phase de concertation interministérielle. En outre, les délais de réalisation de cette action, déterminés dans le Plan d'action (22 mois) sont largement supérieurs à la durée résiduelle d'activité de l'assistance technique. Dans ce contexte, cette action pourrait être annulée par le Comité de pilotage. Au titre des réallocations de ressources financières du programme en vue de lutter contre le COVID-19, la DUE a proposé de doter la GN de 5 véhicules d'intervention pick-up 4X4 (montant : 197.000 EUR) pour constituer des équipages drones) permettant, dans le contexte de la crise sanitaire, de renforcer la surveillance des espaces autour et entre les postes frontières mis en place au titre des activités 2.1 et 2.2 du programme SENSEC-UE (cf. correspondance du 22 avril 2020 de la DUE au Ministre de l'Intérieur).

#### **L'activité 2.8 porte sur l'analyse de faisabilité de la mise en place d'une équipe d'experts nationaux chargés du soutien de la DPAF pour une gestion intégrée des frontières.**

Seule une mission de diagnostic a été effectuée en novembre 2019 et l'atelier de travail, préalable à l'élaboration de l'étude de faisabilité, programmé en février 2020, n'était toujours pas réalisé en mars. Les délais nécessaires à la réalisation de cette activité, qui vise à l'actualisation et la modernisation des services, procédures et moyens (notamment la création d'un service d'inspection technique au sein de la DPAF centré sur l'évaluation de la performance, l'analyse du risque et l'actualisation des ressources humaines et matérielles) ne sont maintenant plus compatibles avec le terme de l'assistance technique surtout avec la crise sanitaire et la période de restriction des déplacements internationaux qui a débuté mi-mars 2020. En outre, cette activité nécessitera un fort engagement des parties prenantes de la sécurité intérieure concernant en particulier la réalisation des préalables institutionnels à la mise en place d'une gestion intégrée des frontières, dont le plus important est la signature d'un protocole d'accord de coopération interservices (Police nationale, Gendarmerie nationale et Douanes) aux frontières. Or, il existe de fortes résistances institutionnelles, comme le

souligne l'étude de faisabilité-diagnostic de l'ENP David Skuli sur cette activité<sup>4</sup>, lesquelles sont également manifestes dans d'autres projets<sup>5</sup> et montrent que la mise en place d'officiers de liaison au sein de l'unité d'analyse du risque, de partage de l'information et d'inspection technique et de performance imposera un long travail de préparation afin d'obtenir l'aval des hauts responsables (Skuli P.10) et dont les délais seront non compatibles avec la durée résiduelle du programme SENSEC.

**L'activité 3.1 porte l'organisation d'un séminaire consacré au développement d'une stratégie de sécurité intérieure<sup>6</sup>.** Suite au refus des intervenants sollicités de participer en raison de l'absence d'indemnité « *selon les normes habituellement appliquées au Sénégal* », l'organisation du séminaire a été reporté sine die ; l'annulation de l'action sera entérinée lors du prochain COPIL.

Le budget prévisionnel global de ces six activités s'élève à environ 1 MEUR. Deux activités concernaient la **gouvernance de la sécurité intérieure** (actions 1.2 et 3.1), qui apparaît comme un volet délaissé du programme, malgré l'importance de la thématique transversale de la bonne gouvernance, mise en exergue lors de la phase de formulation du programme (cf. DA du programme, 3.3).

#### 4.3.2 Points forts au moment de l'évaluation

Neuf activités ont atteint un niveau élevé de performance au moment de l'évaluation :

**Activité 1.1 relative à l'appui au développement de la Division Spéciale de Cybersécurité (DSC) de la Direction de la Police Judiciaire (DPJ) :** elle a été plébiscitée par tous les bénéficiaires de formations même en l'absence des matériels et équipements prévus (en attente de réception de la part de l'OIM). La contribution du programme SENSEC-UE a financé la rénovation et l'aménagement des locaux de la DSC au cours de dernier trimestre 2019 ; elle est centrée sur mise en œuvre d'un plan de formation des personnels, qui s'est traduite notamment par l'organisation de quatre stages : un stage de sensibilisation en matière de préservation de la preuve numérique (12-13 juin 2019) ; un stage sur les « Fondamentaux de l'investigation numérique » (30 septembre-4 octobre 2019) et un stage sur les « Techniques d'investigation numérique et de recouvrement des données (18-22 novembre 2019), cette dernière activité ayant été la seule à « faire une place » à d'autres bénéficiaires (Gendarmerie nationale et Douanes) que le personnel du Ministère de l'Intérieur, en provenance essentiellement de la DPJ et de la DPAF. Enfin, un stage, intitulé « Facebook Forensic : sensibilisation et investigation » s'est déroulé du 15 au 16 janvier 2020.

L'activité 1.1. est appuyée sur le plan financier et sur celui de l'expertise par le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) de la France, via la Direction de Coopération de Sécurité et de Défense (DCSD) ; un expert technique français (Alexandre Marin) a été mis à la disposition de la DSC par une convention entre la DCSD et CIVIPOL (12 avril 2019), en particulier pour élaborer et mettre en œuvre un plan de formation très complet, incluant des cours d'informatique générale et avancée ainsi que des formations thématiques (investigation Forensic ; terrorisme et prévention de la radicalisation ; procédure pénale policière orientée cybercriminalité, etc.).

<sup>4</sup> Rapport SKULI p.8 « Chaque force fonctionne de manière verticale et il n'y a pas de véritable dynamique de sécurité intérieure, comme le notent particulièrement les responsables opérationnels de la Police, de la Gendarmerie et des Douanes »

<sup>5</sup> Par exemple l'activité 1.11 Création au sein de la DOCRTIS, d'une plate forme de coordination de la lutte contre les stupéfiants pour laquelle ni la gendarmerie nationale ni la Douane n'ont détaché d'officier de liaison.

<sup>6</sup> Cette activité ne fait pas partie de celles retenues dans la Convention de financement.

La poursuite de cette activité est souhaitée et souhaitable, sous réserve toutefois d'une association plus grande des services de la Gendarmerie nationale ainsi que des Douanes et de la DRN, notamment pour mieux cadrer avec l'objectif initial de la Convention de financement<sup>7</sup> (CF) qui n'était pas que judiciaire.

**Activité 1.4 relative à l'appui aux mesures et équipements favorisant la coordination des services sur les lieux d'un attentat terroriste de masse**, qui vise en fait le renforcement des capacités de coordination des services par le Cadre d'Intervention et de Coordination interministériel des Opérations de lutte anti-terroriste (CICO) ainsi qu'il est mentionné dans la CF et décrit dans ses modalités dans une présentation PP du Chef de l'état-major du CICO, [REDACTED] (cf. Annexe II- Documentation consultée). L'exercice en grandeur réelle montée dans ce cadre le 27 février 2020 sous la dénomination *Exercice Fagarou 3* démontre l'intérêt de la poursuite de cette activité sous réserve d'une participation plénière des différentes parties prenantes, incluant les acteurs judiciaires (en particulier le Ministère public).

**Activité 1.8 relative à l'appui à la formation des enquêteurs chargés du traitement des dossiers financiers** : elle a été mise en œuvre par un expert non principal ([REDACTED]) dans le cadre de deux missions organisées au cours du second semestre 2019 en vue de renforcer la spécialisation des enquêteurs de services relevant de la Direction de la Police Judiciaire (DPJ) et chargés du traitement des dossiers financiers liés au terrorisme et au crime organisé. La première mission (août 2019) a permis d'élaborer, de manière participative avec les responsables des services concernés, un plan de formation qui a été décliné dans le cadre de trois stages organisés à l'École Nationale de Police et de la Formation Permanente (ENPFP) en août (19-23), novembre (25-29) et décembre (2-6) sur deux thématiques essentielles : les infractions économiques et financières « traditionnelles » (abus de confiance, escroquerie, abus de biens sociaux, détournements, corruption ,etc.) ; les formes modernes de cette catégorie d'infractions (fraude documentaire, blanchiment de capitaux, circuits financiers complexes ,etc...) , qui sont fréquemment utilisés par le terrorisme et la criminalité organisée. La formation a également intégré d'autres thématiques spécifiques (comptabilité des sociétés, formes de cybercriminalité, etc.). Les principaux services bénéficiaires de ces formations ont été la Brigade économique et financière (BEF) et le Groupe de Recherche et d'Interpellation (GRI), qui sont impliqués dans le traitement de la quasi-totalité des dossiers à connotation financière (environ 600 par an au Sénégal). Outre la BEF et le GRI, ont été associées à la formation la Brigade des Affaires Criminelles (BAC) et la Brigade des Affaires Générales (BAG), qui sont les deux autres composantes de la Division des Investigations criminelles (DIC) et dont le chef est le Directeur adjoint de la police judiciaire. Outre la DIC, la formation a également bénéficié à la Division de la Police Technique et Scientifique (DPTS) et à la Division Spéciale de la Cybersécurité de la Direction de la Police Judiciaire (DPJ). Trente enquêteurs ont ainsi pu être formés, dont 24 de la DIC (BEF : 9 ; BAG : 6 ; GRI : 5 ; BAC : 4) trois de la DPTS et trois de la DSC.

Les bénéficiaires rencontrés par la mission ont porté une appréciation très positive sur le contenu de la formation. On peut toutefois regretter que cette formation soit demeurée cantonnée à la DPJ ; son extension à d'autres acteurs de la DGPN (notamment la DPAF) ou de la sécurité intérieure, notamment les Douanes, satisferaient les demandes des bénéficiaires.

**Activité 2.1 relative à l'appui à l'extension et au renforcement du maillage territorial : construction réhabilitation de postes frontaliers** : elle est liée à l'activité **2.2- Acquisition de**

---

7 A.1.1 Appui au développement de l'agence nationale de cybersécurité et cyberdéfense ...en charge de la lutte contre la cybercriminalité, le cyberterrorisme et le cyber-espionnage...

**moyens informatiques, de moyens techniques, et réalisation de formations au bénéfice des postes frontaliers.** Ces activités, qui s'inscrivent dans la continuité de précédentes interventions de l'UE en vue de sécuriser les frontières du Sénégal, sont en bonne voie de réalisation car les appels d'offres pour les constructions sont lancés et les matériels et équipements sont commandés. Cette action de construction, réhabilitation et équipements des postes de police et de douane sur les frontières du Sénégal est en effet une intervention pérenne de l'UE, qui, lors d'une phase antérieure au programme SENSEC-UE, avait déjà confié en 2014 à l'OIM la construction de postes sur la frontière avec la Mauritanie. Au cours des dernières années, avec le concours des PTF, le Sénégal a pu accélérer le maillage de ses frontières : grâce au concours financier de l'UE, l'OIM a déjà construit 9 postes frontaliers, la société privée SECURIPORT finance la construction de 21 postes supplémentaires et le programme PUMA (programme d'urgence et de modernisation des axes et territoires frontaliers) du gouvernement sénégalais doit prendre en charge la construction de 9 postes frontaliers<sup>8</sup>

Le programme SENSEC-UE apporte sa contribution à cette entreprise de sécurisation des frontières du Sénégal. La localisation des postes frontaliers à construire a été décidée à la suite de quatre missions d'identification effectuées entre avril et juillet 2019 par l'OIM, la PN et la Direction Générale des Douanes (DGD) : les sites de Manda Douane (frontière sud avec la Gambie), Maka Gouye (frontière nord avec la Gambie), Mpouderi (frontière avec le Mali) et Galoya (frontière avec la Mauritanie) ; à ces quatre postes frontières s'ajoutera la construction de logements pour les agents en fonctions à Boundou Fourdou (frontière avec la Guinée), poste frontalier dont la rénovation, financée par l'UEMOA et la BAD, a été achevée fin 2019. Outre la livraison de matériel roulant et d'équipements aux postes frontaliers, l'action 2.2 prévoit la formation des personnels des forces de sécurité de ces postes sur plusieurs thématiques visant à renforcer l'efficacité du contrôle des voyageurs : procédures et techniques de contrôle (profilage) ; fraude documentaire ; criminalité transfrontalière, etc.

Dans le contexte de la lutte contre le COVID-19, la DUE, en vue d'améliorer le contrôle des déplacements des populations, a proposé au Ministre de l'Intérieur (cf. correspondance du 22 avril 2020) un renforcement des dotations en matériel et en équipement accompagnant la construction des postes frontaliers. Ces dotations incluent l'achat de 15 drones (montant : 30.000 EUR) – dont 5 pour les 5 postes frontaliers (PN) financés par le programme, 5 pour la Douane et 5 pour la Gendarmerie nationale en charge de la surveillance des espaces entre les postes frontières (cf. ci-dessus action 2.5).

**L'activité 3.2 relative à l'appui au renforcement d'outils statistiques communs aux services de la PN, de la GN, des douanes et du Ministère de la Justice** est encourageante car elle est au stade de la collecte expérimentale des données au niveau national. Toutefois il est apparu le besoin d'une unité nationale de collecte des statistiques et de coordination des services dont la création est conditionnée par un appui fort de la Présidence vers les ministères concernés. Les évaluateurs ont relevé la qualité des travaux menés depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2019 par ██████████ ENP CIVI.POL et ██████████ dans le cadre des trois missions déjà organisées afin, d'une part, d'élaborer un cadre commun de données à caractère judiciaire et, d'autre part, d'évaluer « la cohérence des remontées d'informations statistiques par la voie hiérarchique » par les quatre parties prenantes à l'action ( Justice, Police nationale, Gendarmerie nationale et Douanes). La prochaine étape devrait être l'organisation d'une collecte nationale expérimentale « avec l'élaboration d'un guide d'appui à la collecte et d'un masque de collecte sous Excel permettant la synthèse des données collectées, dont les outils de contrôle et d'exploitation » (Rapport semestriel N°4 de l'AT CIVI.POL, décembre 2019,

<sup>8</sup> David Skuli, Etude de faisabilité-diagnostic-Actions 2.8 et 2.9, novembre 2019, p.9.

p.19). La valeur ajoutée de cette action est importante sur plusieurs plans : elle renforce considérablement la fiabilité et la cohérence des données statistiques en matière pénale ; elle rationalise et accélère la nécessaire informatisation de la collecte des données statistiques (en provenance notamment de la Gendarmerie nationale) ainsi que leur transmission aux autorités ; elle s'insère dans le processus d'informatisation de la chaîne pénale mis en œuvre dans le cadre de la politique sectorielle de la justice (cf. Plan d'actions 2020-2024 du MJ) ; enfin, elle apporte une contribution essentielle à la nécessaire coordination et coopération entre les différents services contribuant à la sécurité intérieure. La mise en œuvre de cette activité devrait déboucher sur la mise en place d'une unité centrale interservices chargée de la collecte, du contrôle et des études sur ces données statistiques, ce qui ferait de cette action l'une des réalisations phares du programme SENSEC-UE.

**L'activité 3.4 relative à l'appui à la mise en œuvre d'une loi permettant la saisie par la justice et l'utilisation par les services de sécurité intérieure des biens provenant d'infractions relevant de la criminalité organisée**<sup>9</sup> a conduit à l'élaboration de documents, à présent insérés dans le circuit d'adoption législative, afin de créer l'Office National de Recouvrement des Avoirs Criminels (ONRAC). L'expert retenu ( ) a apporté un appui à l'élaboration de la législation (projets de loi et de décrets) préparée dans le cadre de quatre ateliers de travail organisés en mars- début avril 2019. Un séminaire de validation (29-30 avril 2019) interministériel (Intérieur, Forces Armées, Justice et Finances) auquel avait été convié l'ordre des avocats et la coopération française a permis de finaliser les projets de textes, auxquels la Direction des Affaires Criminelles et des Grâces (DACG) a apporté quelques corrections. La dénomination initialement retenue d'OGRASC (Office de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués) a été modifiée. Une fois adoptée, la législation relative à l'ONRAC devra être largement diffusée auprès des magistrats et des OPJ, qui devront bénéficier d'activités de formation ou de renforcement des capacités sur la thématique de l'action.

**L'activité 3.5 relative à l'appui à l'Agence d'assistance à la Sécurité de Proximité (ASP) pour des services de sécurité plus proches des citoyens et une contribution accrue de celle-ci au recueil et à la transmission du renseignement** s'est traduite par des cours de formation à l'emploi du Tonfa en dépit de l'absence de matériels (Tonfas d'entraînement et boucliers de frappe) en raison de la mise en place tardive du processus de commande. L'OIM devrait également livrer du matériel roulant à l'Agence (pickup, motos, vélos). Ce bilan paraît bien maigre au regard des attentes manifestées à l'égard de l'ASP dans le rapport de formulation du programme SENSEC-UE ainsi que dans le DA du programme.

Le rapport de présentation du décret N°2013-1063 du 5 août 2013 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Agence d'assistance à la sécurité de proximité (ASP) a clairement mis en évidence la valeur ajoutée que représentait la création de l'ASP face aux nouvelles formes de délinquance, qui « exigent de la part de l'État une approche originale intégrée, participative et inclusive par la mise en œuvre d'une *nouvelle politique de sécurité davantage axée sur la proximité et la prévention de la délinquance* », une démarche sécuritaire qui s'adossera d'une part sur des contrats locaux de sécurité ainsi que sur certains acteurs institutionnels, au premier rang desquels apparaît l'ASP, reflet de cette « nouvelle vision sécuritaire », l'Agence étant appelée à être « non seulement un pôle de formation civique et de création d'emplois mais également la source « d'initiatives visant à impliquer les populations dans la prévention ». Dans la pratique l'ASP – qui « participe en relation avec les autorités de police et les forces de sécurité à la mise en œuvre d'une police sécuritaire de proximité bâtie autour de la prévention et du partenariat actif entre l'État, les

<sup>9</sup> Cette activité ne figure pas dans la Convention de financement.

collectivités locales et les acteurs de la vie sociale » (article 3 du décret du 5 août 2013)-, contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan national de prévention et de lutte contre la délinquance et participe à la mise en place des contrats locaux de sécurité ; elle assure le recrutement et la gestion des assistants de la sécurité de proximité (ASP) et leur déploiement au niveau de divers services et départements ministériels ainsi que de collectivités territoriales.

Le rapport de formulation du programme SENSEC-UE avait mis l'accent sur « l'approche très innovante de cette structure », qui semble « particulièrement bien adaptée au contexte africain ». L'Agence était également considérée comme un outil approprié pour « permettre la détection très en amont de préparatifs terroristes et de faits de radicalisation ». Le DA du programme (3.1. Enseignements tirés) mettait l'accent sur l'équilibre à trouver entre des actions axées sur l'AT et assorties de marchés de fournitures et de travaux et la nécessité d'impliquer les citoyens dans la sécurisation du territoire, des biens et des personnes « en particulier dans les pays comme le Sénégal où l'esprit de communauté est très prégnant » et dans lesquels la population peut être « les yeux et les oreilles des forces de l'ordre ». L'expérience de l'ASP permet ainsi « l'implication de la population dans la gestion de la sécurité intérieure puisque son personnel est issu des quartiers et qu'elle est plus représentative de la population en général ».

L'ASP, qui dépend hiérarchiquement du Ministère de l'Intérieur, a recruté au cours des six dernières années 10.000 jeunes adultes (dans une fourchette d'âge de 24 à 40 ans) au chômage, dont 20% dans le Grand Dakar, les autres recrues étant originaires et affectés dans les 45 départements du Sénégal. Certaines règles ont été appliquées dans le choix des Assistants de sécurité de proximité (ASP) : 50% sont d'anciens militaires ; 23% des ASP sont des femmes (un pourcentage largement supérieur à celui des femmes dans la Police, la Gendarmerie et les Douanes, cf. ci-après § 4.8) et 10% sont en situation de handicap. Les ASP sont recrutés pour une durée de deux ans renouvelable une fois ; cependant les ASP de la première promotion ont bénéficié d'une seconde prolongation de leur contrat, qui s'achèvera courant 2020. Plusieurs centaines d'ASP ont d'ailleurs déjà quitté l'Agence et ont été engagés au sein des forces de sécurité (police notamment) ou par des collectivités locales. Les recrues reçoivent une formation de base de type militaire (durée 45 jours) avant de rejoindre une structure d'accueil qui complétera leur formation. Les 8909 ASP en activité lors de la visite des évaluateurs au siège de l'ASP (actuellement à Dakar, le siège sera transféré à moyen terme à Rufisque dans un bâtiment en construction) ont été affectés à différentes structures : l'administration territoriale (1350 ASP) ; les collectivités locales (1874) auprès desquelles ils exercent notamment une mission similaire à celle d'une police municipale (cette force de sécurité a été supprimée en 1987) ; la police (1250) ; la gendarmerie (688) ; le Ministère de la Justice (les 509 ASP sont notamment mis à la disposition des juridictions) ; la mise en œuvre des conventions quartiers sûrs ainsi que d'autres conventions conclues au niveau local (810). Les autres ASP sont affectés à l'ensemble des départements ministériels, en particulier les Ministères de l'Education nationale (279 ASP), des Sports (272 ASP) ainsi que de l'Environnement (service des eaux et forêts, 150 ASP). Dans la perspective du recrutement d'une nouvelle promotion d'ASP en 2020-2021 ont été ciblés de nouveaux sites de déploiement des ASP, notamment dans les cités du Grand Dakar ; la Douane pourrait recruter des ASP pour étoffer son maillage.

Malgré certaines critiques, l'ASP constitue une expérience novatrice permettant notamment d'impliquer les jeunes générations – et les différentes régions du pays- dans le domaine de la sécurité intérieure. Certains PTF ont, semble-t-il, pris la mesure de l'intérêt de cette expérience en apportant un soutien financier à l'ASP en vue de promouvoir l'expérience sénégalaise à l'échelle régionale. C'est le cas, par exemple, de la Fondation Konrad Adenauer qui a financé la tenue, en novembre 2019, de la Conférence régionale organisée par l'ASP avec la participation de 17 pays de la CEDEAO sur la thématique de la sécurité de proximité en Afrique de l'Ouest (cf. Annexe II, Documentation consultée).

Les évaluateurs rappellent l'intérêt de l'ASP au regard de la nécessité de promouvoir la réforme de la sécurité intérieure auprès de la société civile, le personnel de l'ASP constituant désormais sur le terrain un canal important de communication avec les différentes catégories d'acteurs non étatiques (ANE). L'action 3.5 pourrait donc être repensée et complétée en vue de renforcer l'appui du programme à l'ASP afin de permettre à l'Agence de renforcer ses missions en matière de sécurité de proximité, en particulier au niveau des collectivités territoriales dans le cadre des polices municipales, auxquelles il conviendrait peut-être de conférer de nouveau un statut légal. L'AT CIVI.POL pourrait ainsi financer une expertise légale sur cette question, assortie d'un atelier de validation d'un projet de législation, qui pourrait être organisée en partenariat avec l'ASP, les départements ministériels concernés et d'autres parties prenantes (Union des Associations des Elus Locaux (UAEL), Association des Maires du Sénégal (AMS), etc.).

**L'activité 3.6, relative à l'appui à la mise en place d'un dispositif national de formation initiale et continue de la PN et de la GN,** a permis la réalisation des mémentos de police judiciaire et la construction d'un CNPJ est en cours<sup>10</sup>. En revanche l'appui à la formation initiale et continue des personnels n'a pas et ne pourra plus démarrer au regard des délais nécessaires. Dans le contexte de la contribution à la lutte contre le COVID-19, la DUE a proposé, dans une correspondance au Ministre de l'Intérieur du 22 avril 2020, de renforcer les ressources du futur CNPJ (dotation de 3 véhicules et d'équipements pour un montant total de 47.000 EUR).

#### 4.3.3 Points forts potentiels au moment de l'évaluation.

Ces points forts concernent huit activités pour lesquelles l'état actuel de réalisation permet raisonnablement d'envisager l'atteinte des objectifs. Ces activités sont les suivantes :

**Activité 1.5 relative à la création d'une brigade anti-terroriste (BAT) :** L'hypothèse de la construction des futurs locaux de la BAT dans l'enceinte de la DPJ ayant été validée, les commandes de matériels et les formations des nouveaux enquêteurs sélectionnés vont pouvoir être effectuées.

**Activité 2.4 relative au renforcement de la surveillance fluviale par la création de deux détachements conjoints Police/Douanes-Delta du Sine Saloum.** En l'absence de contraintes foncières, la construction / réhabilitation des détachements à Betanti et Djinak pourra s'effectuer ainsi que l'acquisition de matériels et de bateaux.

**Activité 2.6 relative à l'activation et au soutien de la Division nationale de la lutte contre le trafic de migrants et pratiques assimilées (DNLTM),** figurant dans le Plan d'action de 2018, découle de l'activité 2.2 de la Convention de financement et relative à l'appui aux services de sécurité en charge du contrôle des frontières pour un meilleur filtrage des flux de personnes et de biens et une meilleure collecte de données, laquelle avait, comme activité principale, la « *prestation d'assistance technique pour la réhabilitation au sein de la DPAF de la division de lutte contre la migration irrégulière...* ». Le budget alloué est passé de 623.324 € en 2018 à 430.000 € suite aux réajustements effectués en 2019.

La DNLTM a vu les locaux de son service central réhabilités et elle est en attente de la mise en place de mobilier de bureau, de moyens techniques, informatiques et de mobilité.

La plupart des formations prévues (Fraude documentaire, Renseignement, Utilisation des logiciels, investigation spécialisée de police judiciaire, analyse criminelle) attendent pour être effectuées l'acquisition par l'OIM du matériel technique nécessaire à leur réalisation

<sup>10</sup> Cette activité ne figure pas dans la Convention de financement.

**Activité 2.7 relative au déploiement territorial de la DNLT** : les sites fonciers des antennes de Karang, Moussala, Rosso et Tambacounda sont juridiquement sécurisés et les processus de construction peuvent se dérouler dans les meilleurs délais.

**Activité 2.9 relative à l'analyse de faisabilité de la mise en place d'un projet pilote de coopération régionale** : Le projet ambitieux et pertinent de création d'un « centre de coopération policière et douanière » (CCPD)<sup>11</sup> ne pourra réussir que dans le cadre d'une coopération interministérielle de qualité, un préalable à traiter en urgence compte tenu des difficultés que rencontre la coopération des Forces de Sécurité Intérieure (FSI) dans la mission de surveillance et de contrôle des frontières, comme l'a mis en évidence l'échec de la mise en œuvre de l'action 2.8 (cf. ci-dessus, 4.3.1). Au niveau national, un prérequis de la mise en œuvre de l'action 2.9 est la signature dans les meilleurs délais d'un protocole d'accord de coopération interservices (PN,GN et Douanes) aux frontières. On relèvera que le Sénégal est déjà impliqué, sous l'égide de l'OIM et de l'Union européenne, dans un projet de création d'un CCPD avec la Mauritanie et le Mali localisé à Selibabi, à une cinquantaine de km à l'intérieur du territoire mauritanien. Le Plan d'action du programme SENSEC-UE mentionne la possibilité de création d'un CCPD dans la partie sud du Sénégal auquel seraient associés le Mali, la Guinée et la Gambie. Toutefois, en l'état actuel, la viabilité de ce projet associant quatre Etats pose des problèmes logistiques ainsi que d'autres difficultés mentionnées dans le rapport de David Skuli (p.17) : « des niveaux de formation disparates, les langues utilisées différentes et des bases de données très hétérogènes ». Pour surmonter ces difficultés, malgré le haut degré de pertinence de la création d'un CCPD, une forte volonté politique sera indispensable de la part des autorités des Etats concernés pour pouvoir mener à bien cette action durant la phase opérationnelle du programme SENSEC-UE ( la durée estimée de réalisation de l'action 2.9 est de 14 mois).

**Activité 3.3 relative au renforcement de la gestion des ressources humaines (PN et GN)** : si les formations des personnels sont très satisfaisantes il s'agit encore de renforcer l'appui institutionnel et organisationnel à l'Inspection de la PN et de la GN.

**Activité 3.7 relative à la construction d'un commissariat pilote de sécurité publique de Mbao (Dakar)** : Le projet en cours devrait améliorer de la fonction d'accueil des personnes vulnérables, notamment en séparant les espaces sanitaires publics hommes et femmes. Au-delà de la mise en place physique de ces services d'accueil, il conviendra d'élaborer et de mettre en œuvre des modules de formation spécifique (à l'intention des personnes vulnérables : femmes, enfants, personnes en situation de handicap, etc.) à l'intention des agents « postés » au sein de ces services d'accueil ( agents qui pourraient être éventuellement des ASP, cf. action 3.5). Dans le contexte de la crise sanitaire (lutte contre le COVID-19), la DUE a proposé au Ministre de l'Intérieur (correspondance du 22 avril 2020) de renforcer les ressources matérielles du Commissariat pilote afin de permettre aux forces de sécurité de remplir leurs missions dans les meilleures conditions ; il est proposé une dotation en matériel roulant (8 véhicules et 10 motos) et en équipements, pour un montant total de 160.000 EUR.

---

<sup>11</sup> Cette activité, référencée A.2.5. dans la CF vise à la création éventuelle d'un centre régional de coordination transfrontalière et douanière avec le Mali et la Guinée en complément d'un même centre entre la Mauritanie, le Mali et le Sénégal dans le cadre du projet d'appui à la gestion des frontières.



**Activité 3.8 relative à l'optimisation de la gestion des ressources matérielles de la DGPN et du HCGN :** Les formations ont donné satisfaction aux bénéficiaires qui attendent que les matériels informatiques leurs soient livrés.

#### 4.3.4 Activités dont l'appréciation est sujette à interrogations.

Au regard de l'état d'avancement de leur mise en œuvre et du temps qui reste à l'assistance technique avant le terme de son contrat, les cinq activités suivantes ne pourront atteindre leurs objectifs :

**Activité 1.3 relative à l'équipement de la BIP :** Cet appui est apparu dans le Plan d'action de juin 2018 au profit de la cellule artificiers et concernait l'achat d'équipements de protection, de matériels et d'un véhicule d'intervention ainsi que l'élaboration de protocoles d'intervention et de formations des personnels. Au regard de la situation du stockage des explosifs, il a été décidé de plutôt construire une soute à explosifs conforme aux règles de sécurité alors que par ailleurs deux véhicules d'intervention ont été livrés par un autre appui et que le commandant de la BIP estime que les protocoles existants suffisent.

Compte tenu du budget affecté à cette action, des contraintes techniques, juridiques et opérationnelles à prendre en compte et des délais incompressibles de réalisation, le volet immobilier, absent du plan d'action, semble irréaliste. La crise sanitaire constitue une contrainte supplémentaire au regard de la faisabilité de cette action.

**Activité 1.9 relative à l'équipement du Groupe de Recherches et d'Interpellations (GRI).**

Le montant global du budget affecté à cette action (75.000 EUR, dont la moitié pour des véhicules) met en évidence la dispersion de certaines actions du programme SENSEC-UE portant sur des aspects techniques non pérennes.

**Activité 1.10 relative à la modernisation Division de Police Technique et Scientifique (DPTS) :**

on constate que les ambitions affichées dans le Plan d'action (juin 2018) ont été nettement revues à la baisse puisque les créations d'une salle de simulation d'une scène de crime et d'un laboratoire de criminalistique sont supprimés au profit d'activités de formation et de livraison d'équipements dans le domaine de la dactyloscopie, cette réorientation de l'activité découlant des deux missions de diagnostic réalisés par CIVIPOL. L'AT CIVIPOL envisage cependant toujours la création d'un laboratoire de criminalistique consacré à l'exploitation des traces papillaires par des procédés physico-chimiques (armoire de fumigation par vapeurs de cyanoacrylate notamment) Certes l'Allemagne (via la GIZ) apportera ces équipements (mis en place au sein de l'ENPFP, encore faut-il que les matériels et les méthodes de l'AT du programme SENSEC-UE, du RECAP du GIZ et du POC soient compatibles et harmonisés. Les PTF apportant un soutien en matière de PTS ont toutefois engagé une concertation en vue de promouvoir une complémentarité dans l'exécution de leurs activités.

**Activité 1.11 Coordination par la Direction de l'Office Central pour la Répression du Trafic Illicite des Stupéfiants (DOCRTIS) de la lutte contre les stupéfiants.**

Cet appui, initié en septembre 2019, porte sur la création au sein de la DOCRTIS, d'une plateforme de coordination de la lutte contre les stupéfiants et s'analyse comme un renforcement des capacités opérationnelles de l'Office et de ses antennes. Toutefois, le volet, fondamental pour la durabilité de l'action, du soutien (équipements, mobiliers, etc.) apporté par le programme à la mise en place de cette plateforme entre les services ministériels concernés (Int, Armées, Eco., MJ), demeure hypothétique tant que n'aura pas

été déterminé par le service bénéficiaire le lieu d'implantation de cette plateforme. Par ailleurs, le volet coordination avec les autres PTF (les États-Unis) n'a pas été abordé.

**Activité 2.3 relative à l'appui aux services de sécurité en charge de la surveillance des frontières** pour un balayage plus étendu et plus efficace des zones frontalières comportait, dans la Convention de financement, la fourniture de patrouilles aériennes (planeurs ultralégers motorisés, ULM). Dans le plan d'action (juin 2018) cet appui s'est traduit par l'objectif particulier de créer un détachement d'ULM afin de développer la section aérienne de la gendarmerie nationale (SAG) et ultérieurement de se servir de ce modèle pour la mise en place d'autres unités identiques (projet par la gendarmerie nationale de 5 détachements opérationnels ULM) afin de compléter la couverture du territoire. A cette fin il était prévu l'acquisition d'au moins deux ULM équipés et la mise en place des moyens nécessaires : locaux de service, hangars, matériels de mobilité ainsi que des formations nécessaires (pilotes-instructeurs, mécaniciens et navigateurs). La budgétisation prévisionnelle de cette activité, hors formations, est passée de 481.433€ (Plan d'action 06/2018) à 347.142€ (Rapport semestriel N°412/2019) tandis que le nouveau général haut-commandant de la gendarmerie nationale a décidé de s'orienter vers la dotation de la SAG par des hélicoptères. Aussi, il a émis le souhait que le projet d'acquisition d'ULM soit abandonné au profit de la création de deux nouveaux détachements, et d'efforts supplémentaires en matière de formation. Cette nouvelle orientation majeure n'a pas été validée par le COPIL et même si deux missions d'évaluation et de diagnostic ont été assurées par l'assistance technique ainsi que par des représentants de l'OIM et des ministères concernés, il n'y a, au moment de la rédaction de ce rapport, pas d'accord de la DGAC pour la construction de deux hangars sur les aérodromes de Kédougou et de Saint-Louis.

Aussi, au regard de ces contraintes foncières et de la durée restant au programme SENSEC-UE avant son terme, il paraît difficile de mener à terme cette activité en dehors des volets formation (1 pilote-instructeur et 1 mécanicien déjà formés sur ULM) et mise en place d'équipements.

## 4.4 Durabilité

A mi-parcours, la durabilité/viabilité de l'intervention n'est pas assurée.

La durabilité/viabilité de l'action a été initialement favorisé par l'implication des parties prenantes à la conception du programme SENSEC-UE, qu'il s'agisse de la mission de formulation du programme (cf. rapport de J. Weber, G. Martinez et B. Pougetoux, 2016) ou de l'assistance technique CIVIPOL qui, entre décembre 2017 et mai 2018, a procédé à de nombreuses consultations en vue d'élaborer le Plan d'action (juin 2018).

Deux facteurs ont cependant entravé le processus d'appropriation du programme par ses bénéficiaires :

1. La **révision du Plan d'action** concomitante au démarrage des activités de l'OIM, révision principalement budgétaire qui s'est traduite par une diminution notable des dotations espérées par les bénéficiaires laquelle ne s'est pas effectuée en toute transparence ;
2. **Le manque de visibilité dans la mise en œuvre du programme**, avec pour causes :
  - a) Le manque de stabilité des acteurs concernés, qu'il s'agisse de l'équipe de l'AT CIVIPOL ou des responsables des institutions bénéficiaires, notamment au sein de la Police et de la Gendarmerie nationales,

- b) Les délais de réalisation des activités immobilières ou de livraison des équipements et des matériels par l'OIM, qui ont pu sembler très longs pour les bénéficiaires et sur lesquels l'AT du programme ne disposait pas nécessairement des éléments d'information propres à les rassurer ;
- c) Le manque d'information général des parties prenantes (incluant les PTF) sur la mise en œuvre de l'action, ce qui met en évidence la nécessité de disposer d'outils adaptés de communication institutionnelle, notamment une lettre d'information trimestrielle ou semestrielle (cf. ci-après le § Communication/Visibilité).

## 4.5 Impact

La réponse à apporter à la QE5 « *Dans quelle mesure l'objectif global du programme SENSEC-UE est-il en voie d'être atteint ?* » est toujours difficile dans une évaluation à mi-parcours, d'autant plus que la grande majorité des actions ont été engagées lors d'une période récente et qu'elles sont tributaires, pour une large part, de la réception à venir de moyens logistiques ou d'infrastructures. Toutefois, le programme dispose, à travers une dizaine d'actions (1.1, 1.4, 1.8, 1.10, 2.1, 2.6, 2.9, 3.2, 3.4, 3.5) des leviers indispensables à la réalisation de son objectif global.

Les perspectives apparaissent par ailleurs favorables au regard de l'objectif global de l'action « *Prévenir et réduire les facteurs de déstabilisation internes et externes de l'État pour préserver son potentiel de développement* ». L'objectif global du projet a été défini de manière réaliste et les avancées constatées lors de l'exercice d'évaluation valident cette appréciation de la mission.

## 4.6 Cohérence

QE6.3 Un mécanisme de coordination entre l'intervention de l'UE et les interventions des autres PTF (hors Etats-Membres de l'UE) semble exister dans le secteur de la sécurité intérieure, appréciation à confirmer ou non lors de la phase de terrain.

Trois QE sont liées au critère de cohérence, critère d'évaluation spécifique de l'UE ayant pour finalité d'apprécier la cohérence du programme avec la stratégie de développement de l'UE et des autres PTF (hors Etats-Membres)

Le programme, sur les plans de ses objectifs et de ses activités, s'inscrit en conformité avec les documents stratégiques de l'UE, notamment le Consensus européen sur le développement et l'Agenda 2030 des Nations Unies.

La mise en œuvre des activités du programme s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement du Sénégal (PSE, février 2014) et de sa politique sectorielle dans le domaine de la gouvernance et de la sécurité intérieures (LPSD 2017-2027).

En revanche il est noté l'absence de mécanisme de coordination institutionnalisé des PTF dans le domaine de la sécurité, toutefois une évolution positive récente est encourageante avec la réunion en janvier 2020 du groupe informel dit Fontanot, à l'initiative du chef de mission du programme UE de Partenariat Opérationnel Conjoint. Par ailleurs, l'AT CIVIPOL entretient des contacts réguliers avec les PTF intervenant en matière de sécurité intérieure, ce qui permet des échanges d'informations pouvant le cas échéant se traduire par une meilleure complémentarité (en matière de PTS par exemple).

## 4.7 Valeur ajoutée communautaire

La QE a été proposée au regard du critère de valeur ajoutée communautaire, qui permet d'apprécier la complémentarité du programme avec les interventions des États-Membres actifs dans le secteur de la sécurité intérieure.

Cinq États-Membres interviennent en matière de sécurité intérieure :

- La France, qui s'implique fortement dans le suivi du programme SENSEC-UE, notamment au titre de l'action 1.1 (appui par un expert en cybersécurité),
- L'Allemagne, via l'opérateur GIZ, qui débute une intervention RECAP en matière de PTS,
- L'Espagne, qui a centré son intervention sur la sécurisation des frontières.
- L'Italie et le Portugal sont impliqués dans le projet régional GARSI (*Groupe d'Action Rapide de Surveillance et Intervention au Sahel*).

Si la coopération franco-espagnole est avérée et devrait prendre plus d'amplitude encore à travers le programme de Partenariat Opérationnel Conjoint (POC) de l'UE, la coordination entre la GIZ et le programme SENSEC-UE doit être renforcée dans la mise en œuvre de l'action 1.10 (Modernisation de la DPTS). De manière plus générale, la complémentarité entre l'UE et certains États-Membres (en particulier l'Espagne et la France) s'est consolidée au cours des dernières années (Programmes GIF, GARSI et Blue Sahel).

## 4.8 Questions transversales

Trois QE sont liées au critère des Questions transversales :

1. Les aspects spécifiques au genre ont-ils été dûment pris en compte et gérés depuis la mise en œuvre du programme ? le programme n'a pas prévu d'action spécifique. Toutefois, la mission estime que certaines réalisations du programme pourraient prendre en compte cette dimension en l'élargissant aux personnes vulnérables (femmes et mineurs). Par exemple, les plans du commissariat pilote de Mbao (action 3.7) n'ont pas prévu d'espace spécifique pouvant faciliter l'audition de femmes et d'enfants victimes de violences. De même le plan n'établit pas une séparation claire entre sexes pour les toilettes mises à la disposition du public. En revanche pour les logements prévus dans les postes frontières (action 2.1), la dimension genre a bien été prise en compte.
2. La politique de gestion des ressources humaines des corps bénéficiaires est-elle inclusive ? Dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG) 2016-2026, qui est adossée au PSE (cf. axe 3 du PSE) le genre a été intégré dans les politiques publiques. La Budgétisation sensible au genre (BSG) initiée récemment permet de prendre en compte la dimension genre dans le budget de l'État (cf. document budgétaire genre, annexe à la PLF 2019). La DGPN dispose d'un point focal genre (DRH adjoint) et la GN a mis en place une division genre dans le cadre de la stratégie sectorielle genre des forces armées 2012-2022. Beaucoup reste néanmoins à faire : les effectifs féminins dans la PN sont d'environ 10%, avec pour objectif à moyen terme d'atteindre 15% ; les premières commissaires de police ont été recrutées dans les années 1980. Actuellement la proportion de femmes dans les promotions de commissaires s'élève à un quart. Cependant, de 2014 à 2016, une femme était Directrice de la DGPN. La promotion des agents de l'ASP recrutée en 2013, comptait un quota de 23% de femmes. Dans la GN, les effectifs féminins sont d'environ 5% : 582 femmes (dont 28 officiers) sur 11.700 gendarmes.
3. La protection de l'environnement est intégrée à la réalisation des infrastructures par l'OIM.

## 5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 5.1 Conclusions

Les objectifs, les actions et les résultats attendus du programme SENSEC-UE sont globalement adaptés à l'évolution de la réforme du secteur de la sécurité intérieure au Sénégal. Toutefois, deux volets de cette réforme, bien qu'identifiés clairement au stade de la formulation du programme, n'ont pas été pris en compte à leur juste mesure dans le Plan d'action préparé courant 2018 par l'AT CIVI.POL et validé par le COPIL dans son unique session : il s'agit, d'une part, du soutien à la sécurité de proximité, via notamment l'ASP, et, d'autre part, de la sensibilisation et de l'implication des populations aux thématiques du renforcement de la sécurité intérieure (lutte contre le terrorisme et la radicalisation, lutte contre les différentes formes de la criminalité organisée, etc.). Sur ce point, les évaluateurs soulignent l'intérêt que pourrait présenter la mise en œuvre du contrat de communication et visibilité pour le programme SENSEC-UE passé avec l'Agence Voice Africa (novembre 2019). Voice Africa n'a débuté ses activités qu'en février 2020 (à l'occasion de l'exercice Fagarou 3) ; Cependant les propositions faites par l'Agence à l'occasion de l'Appel d'offres du marché de communication et visibilité sont très prometteuses. Articulée sur le couple renforcement de la sécurité intérieure/consolidation de la paix, la stratégie de communication proposée par l'Agence prévoit notamment six campagnes d'information et de sensibilisation sur les thématiques de la sécurité dans les régions, ces manifestations étant prévues dans les langues locales. Si l'Agence doit œuvrer en coopération avec les deux autres opérateurs du programme - CIVI.POL et OIM - il conviendrait sans doute qu'elle puisse également se rapprocher des parties prenantes /bénéficiaires de l'action, notamment de l'ASP en matière de sécurité de proximité.

La mise en œuvre du programme SENSEC-UE ne s'est pas traduite opérationnellement par une contribution significative à l'égalité de genre, en particulier en matière d'intégration au sein des différents corps des forces de sécurité.

Le rôle et les responsabilités de la DRN, force motrice de la communauté du renseignement, n'ont pas été prises en considération à leur juste mesure par l'AT CIVI.POL.

Les mutations enregistrées dans la mise en œuvre de la CF du programme SENSEC-UE, qui a évolué en juin 2018 vers un plan d'action qui a presque doublé le nombre des activités prévues lors de la phase de formulation, a entraîné un émiettement et une relative dispersion des actions proposées (dont une partie notable ne pourra pas être mise en œuvre). Le processus de consultation engagé début 2018 par l'AT CIVI.POL a débouché sur des « offres d'activités à la carte » pour chacune des FSI voire pour des services spécifiques de l'une ou l'autre des FSI (en particulier au niveau de la PN). Cette démarche s'est inscrite à l'encontre du souci de promouvoir la coordination et la complémentarité dans les prestations proposées par le programme aux parties prenantes du secteur de la sécurité intérieure. Toutefois, cette approche transversale, impliquant divers services d'une même direction, diverses directions d'un même ministère ou encore divers ministères, se heurte à des résistances institutionnelles des différentes parties prenantes sénégalaises.

Le cadre logique, les indicateurs et les lignes de base proposées dans la CF ont été remplacés dans le Plan d'action (juin 2018) proposé par CIVI.POL en juin 2018 (pp. 102-106) par des « tableaux synoptiques » peu satisfaisants, qu'il s'agisse des indicateurs de résultats qui ne sont ni « affinés, précis, solides et crédibles » (RACER) ni SMART. Les lignes de base permettant d'évaluer la performance du programme n'ont pas été précisées.

Les évaluateurs soulignent la pertinence des propositions faites par la DUE au Ministre de l'Intérieur le 22 avril 2020 dans le cadre de la réallocation des ressources financières dégagées par la suppression ou la réorientation de trois activités (1.2, 1.6 et 1.7) en vue, d'une part, de contribuer à la stratégie gouvernementale de lutte contre le COVID-19 (dotation de produits sanitaires, activités de formation des FDS en matière de sécurité sanitaire et amélioration du contrôle des déplacements des populations aux frontières) et, d'autre part, de renforcer, de manière cohérente au regard de la crise sanitaire actuelle, trois actions-clés pour la réussite du programme SENSEC-EU : le renforcement du maillage des postes frontières ; le Commissariat pilote de Mbao et le Centre National de Police Judiciaire (CNPJ).

## 5.2 Recommandations

Deux séries de recommandations sont proposées par les évaluateurs :

### 5.2.1. Recommandations relatives au programme SENSEC-UE (R.1)

- **R.1.1. Mettre en œuvre le dispositif de pilotage du programme tel que prévu dans la Convention de Financement :**
  - Nomination formelle du point focal du programme ;
  - Convocation d'un comité technique général, incluant le représentant de l'ON, afin de préparer la tenue dans des délais rapides (trois mois) le deuxième COPIL du programme, l'un des points devant figurer à l'ordre du jour devra être l'examen et la validation des aménagements apportés au plan d'action approuvé par COPIL en octobre 2018.
- **R.1.2. Aligner la durée de l'AT CIVIPOL (fin novembre 2020) sur celle de la convention de contribution de l'OIM (fin février 2021), pour assurer le suivi et la finalisation des**

activités engagées et qui ne seront pas achevées fin novembre 2020. La pandémie du coronavirus pourrait se traduire par un report de l'achèvement du programme au troisième trimestre 2021. Il conviendra donc de prévoir dans cette hypothèse une nouvelle réallocation des ressources financières de certaines activités à la prolongation des contrats passés avec les trois opérateurs (CIVI.POL, OIM et l'Agence Voice Africa). Il conviendrait également, le cas échéant, de mettre un terme à certaines actions encore embryonnaires ou faiblement engagées de la composante 2 (gestion des frontières) et d'envisager d'en transférer la mise en œuvre au POC. En avril 2020, l'alignement des contrats de l'AT CIVIPOL et de l'OIM est devenue effective, étant entendu que la crise sanitaire actuelle pourrait conduire la DUE à prolonger de nouveau la durée des contrats des opérateurs du programme (CIVIPOL, OIM et Voice Africa).

- **R.1.3. Arrêter la liste définitive des activités, dont il apparait qu'elles ne pourront pas, pour diverses raisons, être réalisées d'ici le 1<sup>er</sup> mars 2021 :** la mission d'évaluation a recensé 6 activités, qui, de ce point de vue, appellent une solution urgente : 1.2, 1.6, 1.7, 2.5, 2.8 et 3.1. Pour s'en tenir à un seul exemple, la création de services territoriaux de police judiciaire (activité 1.7) nécessite un délai de mise en œuvre de 26 mois selon le Plan d'action du programme, lequel s'achève dans moins d'une année. Comme relevé ci-dessus, la DUE, « en ligne avec cette recommandation », a proposé dans une correspondance au Ministre de l'Intérieur (22 avril 2020) la suppression ou la réorientation de trois activités (1.2, 1.6 et 1.7) et la réallocation des ressources financières dégagées à la lutte contre le COVID-19.
- **R.1.4. Proposer une réallocation des fonds dégagés à l'issue de l'exercice précédent :** il appartiendra au Comité technique général de préparer des propositions qui seront soumises au COPIL. La mission d'évaluation recommande que cette réallocation des fonds bénéficie prioritairement au renforcement des activités de formation.
- **R.1.5. Dans le cadre de la même réallocation budgétaire, renforcer certaines activités du programme :** la mission, compte tenu du démarrage du POC qui va renforcer le volet Gestion des frontières, préconise de consolider les activités 1.1 *Appui au développement de la DSC de la DPJ* ; 3.2 *Renforcement d'outils statistiques communs aux services en charge de la sécurité intérieure* ; 3.3 *Renforcement de la gestion des ressources humaines (incluant les inspections) de la DGPN et du HCGN* et 3.5 *Appui à l'Agence d'assistance à la sécurité de proximité (ASP) pour des services de sécurité plus proches des citoyens et une contribution accrue de celle-ci au recueil et à la transmission du renseignement* : les évaluateurs proposent de renforcer l'appui du programme à l'Agence, en particulier au niveau des collectivités locales, dans le cadre d'un développement des polices municipales (cf. ci-dessus p.30).
- **R.1.6. Tirer les enseignements en matière de visibilité et de communication (déficiente dans le cas du programme SENSEC-UE) pour d'autres programmes de sécurité intérieure :** Publication et très large diffusion d'une lettre d'information sur les réalisations du programme (périodicité trimestrielle ou semestrielle).
- **R.1.7. Actualiser le cadre logique de l'action compte tenu des modifications substantielles de la CF intervenues à la suite de l'adoption du Plan d'action (juin 2018) et des propositions de la DUE dans la correspondance adressée au Ministre de l'Intérieur le 22 avril 2020** (cf. ci-dessus, 5.1). La mise à jour du CL du programme SENSEC-UE, préparée par l'AT CIVIPOL, pourrait être soumise au prochain COPIL.

## **5.2.2. Recommandations à plus long terme, sur la base des enseignements tirés de l'exercice d'évaluation (R.2.) :**

- **R.2.1. Faire bénéficier le Chef de l'équipe d'AT d'une charge de travail organisée autour de trois tiers temps :**
  1. La gestion directe d'une partie du programme (dans le cas du programme SENSEC-UE, quatre à cinq actions au lieu d'une composante entière) ;
  2. La supervision des tâches des autres assistants techniques permanents en veillant à la cohérence d'ensemble du programme et le suivi des missions confiées à d'autres opérateurs (dans le cas du programme, il s'agit de l'OIM et de Voice Africa) ;
  3. La liaison avec la DUE et avec les autres PTF intervenant dans les domaines de la sécurité intérieure.

Dans ses observations au projet de rapport final, l'AT CIVIPOL a précisé les mesures prises afin de permettre au chef d'équipe de consacrer plus de temps à la coordination de l'équipe, la liaison avec la DUE et les autres PTF ainsi qu'à la mise en œuvre de la composante 1 (dont la charge a été allégée à la suite de la suppression ou la réorientation de trois actions -1.2, 1.6 et 1.7) : a) L'expert principal 3, sous la supervision du chef d'équipe, assurera la coordination avec l'OIM et Voice Africa ; il sera notamment en charge d'assurer le suivi du volet infrastructures, équipements et moyens techniques du programme ; b) Un second assistant sera recruté afin d'assurer la logistique et le suivi administratif des activités de formation, lorsque celles-ci pourront reprendre ; c) La responsable du projet au siège de CIVIPOL est chargée de mettre en place des procédures visant à faciliter la gestion et le suivi du programme.
- **R.2.2. Renforcer la coordination des PTF** (selon le modèle du groupe informel Fontanot des États-Membres pour la coopération non opérationnelle en Afrique de l'Ouest).
- **R.2.3. Appuyer la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie genre** au sein du Ministère de l'Intérieur, incluant l'ASP, à l'instar de la **stratégie sectorielle genre** des forces armées.
- **R.2.4. Améliorer la qualité de la fonction Accueil dans les commissariats et brigades**, sur la base de l'expérience pilote qui pourrait être initiée au Commissariat de Mbao, afin de mieux prendre en compte la situation des personnes vulnérables. La réussite de cette action est subordonnée à la mise en œuvre de modules spécifiques de formation à l'intention des personnels concernés de la police, de la gendarmerie voire de l'ASP.
- **R.2.5. Évoluer vers d'autres modalités de coopération** au regard des dysfonctionnements constatés dans la mise en œuvre du programme, en privilégiant l'**appui budgétaire** dont les avantages sont bien connus :
  - Permet de mobiliser des crédits plus importants,
  - N'exclut pas la modalité projet (via l'appui complémentaire),
  - S'insère dans la stratégie de développement de l'État bénéficiaire en mettant en outre l'accent sur la gestion axée sur les résultats (GAR), vers laquelle s'est dorénavant orienté le Sénégal (élaboration par exemple de PAP qui, au niveau des indicateurs de performance, convergent avec la technique de l'appui budgétaire).

## 5.3 Enseignements tirés

Outre les enseignements tirés par les évaluateurs, sur lesquels sont fondées les cinq recommandations formulées ci-dessus (5.2.2), l'un des enseignements les plus significatifs du présent



exercice d'évaluation est la nécessité de prendre pleinement en considération l'aspect gouvernance (et les questions transversales associées) dans la conception et la mise en œuvre des programmes de réforme de la sécurité intérieure, qui passe par l'implication et la participation des citoyens dans la sécurisation du territoire, des biens et des personnes à l'échelon local, au niveau des quartiers. Dans cette perspective, il conviendrait, compte tenu de la suppression de l'action 1.2 du programme (cf. ci-dessus pp.23-24), d'inclure dans une intervention ultérieure de l'UE la thématique du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie nationale du renseignement. Un dernier enseignement crucial, qui constitue un défi que le programme SENSEC-UE n'a pas vraiment relevé est celui du « caractère interministériel de l'action qui implique la nécessité de trouver les équilibres » appropriés « dans l'appui fourni aux différents services dans leurs compétences propres ou partagées et la mise en œuvre commune d'activités. » (DA du programme SENSEC-UE, 3,1. Enseignements tirés). Sur ce point les évaluateurs estiment que cet équilibre nécessaire n'a pas été trouvé par l'AT CIVI.POL, le programme s'étant clairement orienté vers la mise en œuvre d'activités proposées à la carte « à différents services dans leurs compétences propres ou partagées ».

# ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées et calendrier de la mission
- Annexe 2 : Documentation consultée
- Annexe 3 : Matrice de conception de l'évaluation du programme SENSEC-UE
- Annexe 4 : L'équipe d'évaluation du programme
- Annexe 5 : Termes de référence spécifiques de l'évaluation du programme SENSEC-UE

# ANNEXE I - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET CALENDRIER DE LA MISSION

## ANNEXE 1.1

### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- ██████████ ENP CIVI.POL, Statistiques services de la sécurité intérieure.
- ██████████ : Lieutenant-colonel de gendarmerie, CTGN, Adjoint mobilité du HCGN.
- ██████████ Ambassade d'Espagne, Conseiller de sécurité intérieure.
- ██████████ Directeur du projet SENSEC-UE pour CIVIPOL.
- ██████████ : Capitaine commandant la Section aérienne de gendarmerie à Thiès.
- ██████████ Commissaire de police, Chef de la Division des investigations criminelles (DIC), DGPN.
- ██████████ Commissaire de police, en charge du suivi et de la coordination de la coopération, DGPN.
- ██████████ Colonel de gendarmerie, Ambassade de France, conseiller technique auprès du Haut-Commandant de la Gendarmerie nationale.
- ██████████ Colonel de gendarmerie, direction du renseignement national, point focal.
- ██████████ Commissaire divisionnaire de police, Directeur de la Police Judiciaire (DPJ), DGPN.
- ██████████ Ambassade des États-Unis, INL Senior Regional Criminal Justice Advisor
- ██████████ Commissaire, adjoint du Directeur de l'ENP.
- ██████████ Major de gendarmerie, formateur à l'AASP.
- ██████████ Inspecteur principal des Douanes, chef du bureau des investigations criminelles et des stupéfiants.
- ██████████ Inspecteur des douanes, Directeur logistique.
- ██████████ : Magistrat, Direction des Affaires Criminelles et des Grâce (DACG), Ministère de la Justice.
- ██████████ Commissaire divisionnaire de police, directeur de l'Office central pour la répression du trafic illicite de stupéfiants (DOCRITIS).
- ██████████ assistant technique permanent pour la composante 3 du programme SENSEC UE.
- ██████████ Général de brigade, Haut-commandant adjoint de la gendarmerie.
- ██████████ Colonel de la Gendarmerie nationale, Directeur des Ecoles de la GN et Inspecteur Général de la GN (IGGN)
- ██████████ Commissaire de police, directeur adjoint de la DRH, point focal genre,
- ██████████ Capitaine de vaisseau, Directeur technique de la DRN.
- ██████████ Directrice de développement à VOICE Africa.
- ██████████ Colonel, coordonnateur au cabinet du DRN.
- ██████████ Colonel de la Gendarmerie nationale, adjoint RH du Haut-commandant.
- ██████████ Directeur de l'Agence de l'Agence d'Assistance à la sécurité de proximité (ASP).
- ██████████ Ambassade de France ; Conseiller technique auprès du DPAF.
- ██████████ Commissaire de police, Chef division formation à l'ENP
- ██████████ Commissaire divisionnaire de police française détaché comme chef de la mission EU « Partenariat Opérationnel Conjoint ».
- ██████████ Conseiller technique sécurité, AASP.
- ██████████ Assistante de projet à l'OIM.
- ██████████ Chef de projet à VOICE Africa.

- **LARA SAENZ Juan** : Assistant technique permanent pour la composante 2 du programme SENSEC UE jusqu'en novembre 2019.
- **LY Cheikh Tidiane** : Chargé de programmes au Projet de Soutien aux Services de l'Ordonnateur National (PERSON FED).
- **MARIN Alexandre** : Ambassade de France, Conseiller technique en cybercriminalité du Directeur de la Police Judiciaire du Sénégal.
- **MUSSETTI Ilaria** : Chargée de programmes/Coordonnatrice régionale programmes IcSP art.5, Secteur de la Sécurité, Délégation de l'Union européenne au Sénégal.
- **NIANG Cheikh** : secrétaire général de la délégation au renseignement national.
- **NIANG Mama Mandiaye** : Directeur des Affaires Criminelles et des Grâces (DACG), Ministère de la Justice.
- **NDIAYE Aboubakrim Sadikh** : Commissaire de police, commandant de la compagnie des élèves. ENP.
- **NDIAYE Mor** : Directeur adjoint des Affaires Criminelles et des Grâces, Ministère de la Justice.
- **NDIONE Lamdou** : Lieutenant de police, chef de la brigade d'intervention polyvalente ;
- **NDONG, Marie Caroline** : Ambassade des États Unis au Sénégal, INL.
- **NDOUR Mame Seydou** : Commissaire divisionnaire de police de classe exceptionnelle, directeur de la police de l'air et des frontières.
- **NIANG Mame Mandiaye** : Magistrat, Directeur de la Direction des Affaires Criminelles et des Grâces (DACG), Ministère de la Justice.
- **PEREIRA-COUTINHO Bruno** : Contrôleur général de police (er), Chef de l'équipe d'assistance technique du programme SENSEC-UE.
- **PITTACO Matthieu** : Commissaire divisionnaire de police, Attaché de sécurité intérieure auprès de l'ambassadeur de France.
- **RAMANZIN Massimo Angelo** : Chargé de projet à l'OIM.
- **SAGNE Jean Claude** : Commissaire de police, directeur adjoint du budget et du matériel, DGPN.
- **SALL Abdoul Wakhabou** : Commissaire divisionnaire de police de classe exceptionnelle, directeur de la sécurité publique, DGPN.
- **SARR Elisa Mélanie** : Directrice de clientèle à VOICE Africa.
- **SCHROETER Clémens** : Premier Conseiller, Économie, Commerce et Gouvernance, Délégation de l'Union européenne au Sénégal.
- **SENE Cheikh** : Directeur de l'académie du renseignement National.
- **SENE** : Capitaine de gendarmerie, Centre administratif de la gendarmerie nationale.
- **SIDIBE Idrissa** : en charge de la coopération et du partenariat à l'ASP.
- **TRAORE Boubacar** : Secrétaire général de l'ASP.
- **VAN DER STEEN Monique** : Allemagne/GIZ, Chef de projet Renforcement des capacités de la Police nationale.
- **YAGUE Seydi Bocar** : Commissaire de police, Directeur Général Adjoint (DGA) de la Police nationale, DGPN.

**ANNEXE 1.2**

**CALENDRIER DE LA MISSION AU SENEGAL  
AU COURS DE LA PERIODE DU 10 FEVRIER AU 4 MARS 2020**

Date	Date Heure	Lieu	Nom, Prénom	Institution Fonction	E-mail Téléphone
Lu 10/02/20	10 h	DUE Dakar 12 av. Hassan II		Premier conseiller Chargée prog. Séc. Chef équipe ATP  Ex-ATP2 ATP 3 Civipol OIM	
	14 h 30 – 17 h	Locaux AT SENSEC		Chef équipe ATP	
Ma 11/02/20	15 h 18 h	Locaux POC Av Lamine Gueye		Partenariat opérationnel conjoint (POC) Chef de mission	
Me 12/02/20	12 h 30	Hôtel Radisson		DUE/Chargée programmes Sécurité	
	14h30	Locaux AT SENSEC		Ex-Expert C 2	
Je 13/02/20	10h00	OIM Rte King Fahd		OIM Chargé de projet	
Ve 14/02/20	10 h	Ambassade de France		ASI CT Immigration  CT Cyber du DPJ	
	14 h 30	Locaux AT SENSEC		Expert composant 3	
Lu 17/02	16 h	DPJ 5 Avenue Carde		Directeur PJ Chef DIC	
Ma 18/02	10 h 45	Haut commandement Gendarmerie		Adjoint RH	
	15 h	Amb. US Route des Almadies		Sr Regional Criminal Justice Advisor	
Me 19/02	10 h 11 h	Base aérienne de Thiès		Cdt Section aérienne Gie	
	15 h	Ministère		DSP	
	17 h	DGPN Annexe		DPAF	
Je 20/02	9 h 10 h	Ht commandement Gendarmerie	Commandant des Écoles et IGGN		
	10 h 30 11 h 30	Caserne Samba Deiry Diallo	CAGN		
	12 h 13 h		CTGN Adjoint mobilité		
Ve 21/02	10 h	ASP Cité DIOP	Directeur Secrétaire général		
	16 h 15	Hôtel Radisson	DUE/Chargée programmes Sécurité		
Lu 24/02	8 h	Cité police	DG adjoint		

	10h00	ENFPF, Av. Bourguiba,		Adjoint dir. ENFPF Chef Div. Form.
Ma 25/02	08h30	Building administratif 6 <sup>e</sup> étage		Directeur Aff. Crim. & Grâces Directeur adj.
	16 h	Douane		Dir RH/Log
Me 26/02	10 h	Annexe DGNP		Dir. Budget et Mat.
	11 h	HC Gendarmerie		Adjoint HC
	13 h 30	Café de Rome		Cons. Tech HCGN
	15 h	Annexe DGNP		DRH adi. PF genre
Je 27/02	10 h	Salle exercice		chef état-major CICO
	15 h	OIM		OIM
	16 h	Sweet Coffee		GIZ
Ve 28/02	9 h 15	Douanes Qu. Mermoz		Point focal Douane Chef Bur. Invest. Crim. et des stup.
	11 h 15	Ambassade Espagne		Conseiller sécurité intérieure
Lu 02/03	10 h	25 rue Assane NDOYE.		PERSON FED Chargé programmes
	11h30	DUE		VOICE Africa Dir. de clientèle Chef de projet Dir. développement
	15 h	Camp Diassé		Chef BIP
Ma 03/03	10 h	Immeuble MBOUP		Directeur OCTRIS
	11 h 30	DRGN		Secrétaire général Coord. Cab. Dir. Tech. Cons. Stat. Point focal Dir. Académie
Me 04/04	10h00	DUE		Cheffe coopération Premier conseiller Chargée prog. Séc. Chargé prog. PERSON Chef équipe ATP ATP 3 Chargé projet OIM Assistante OIM

## ANNEXE II - DOCUMENTATION CONSULTÉE

- **AGENCE D'ASSISTANCE A LA SECURITE DE PROXIMITE (ASP)**  
- *Echange d'expériences et de bonnes pratiques de sécurité de proximité en Afrique de l'Ouest*, Rapport général de la Conférence régionale organisée par l'ASP à Dakar (20-22 novembre 2019) avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer.
- **DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE AU SENEGAL**  
– Union européenne-République du Sénégal : Programme Indicatif National pour la période 2014-2017.  
– Document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023.  
– Résumé du Rapport de la Revue annuelle conjointe — RAC — 2019, 9 p.
- **FORUM INTERNATIONAL DE DAKAR SUR LA PAIX ET LA SECURITE EN AFRIQUE**  
– Les Actes de la 5<sup>ème</sup> édition (5-6 novembre 2018) sur les enjeux de stabilité et de développement durables.  
– 6<sup>ème</sup> édition (18-19 novembre 2019).
- **FRANCE-SENEGAL**  
– Séminaire intergouvernemental franco-sénégalais (17 novembre 2019), déclaration conjointe, feuille de route 4 (Sécurité et Défense).
- **GAFI** : Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération, les recommandations du GAFI, février 2012.
- **GROUPE DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS JUSTICE ET DROITS DE L'HOMME** : Note technique à l'intention du G15 sur la Justice, sans date.
- **JUSTICE COOPERATION INTERNATIONALE (JCI) :**  
— **Action « Partage de Savoir Faire entre pairs pour le renforcement de l'État de droit au Sénégal » et avenant du 25 février 2019** (Programme d'appui de l'UE pour le renforcement de l'État de droit-PARED)  
— Rapport intermédiaire n.1 (1<sup>er</sup> juin-30 novembre 2017).  
— Rapport intermédiaire n.2 (décembre 2017-mai 2018).  
— Rapport intermédiaire n.3 (1<sup>er</sup> juin 2018-30 novembre 2018).  
— Rapport intermédiaire n.4 (1<sup>er</sup> décembre 2018-31 mai 2019).  
— **Atelier de renforcement des capacités des acteurs de la lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux** (Saly, 3-6 décembre 2018) : Rapport de synthèse et communications des participants (CFJ, DACG/MJ, OFNAC, CENTIF, ARMP, juges d'instruction et représentants de parquets, section recherche Gendarmerie et Division Investigations Criminelles (DIC) de la Police ; Rapport de mission.
- **LEGISLATION DU SENEGAL**  
– Loi n.2011-15 du 8 juillet 2011 portant Loi organique relative aux lois de finances (publié dans J.O. n.6618 du 15 octobre 2011)  
– Loi n.2014-26 du 3 novembre 2014 fixant l'organisation judiciaire.  
– Loi n.2016-33 du 14 décembre 2016 relative aux services de renseignement.  
– Loi n.2016-30 du 8 novembre 2016 modifiant la loi n.65-61 du 21 juillet 1965 portant Code de procédure pénale.  
– Loi n. 2017-23 du 28 juin 2017 modifiant les articles 5, 6, 7, 9 et 13 de la loi n. 2014-26 du 3 novembre 2014 fixant l'organisation judiciaire.  
– Loi n.2018-03 du 23 février 2018 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.  
– Code pénal, Edition 2018, Ministère de la Justice.  
– Décret n.2013-1063 du 5 août 2013 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Agence d'assistance à la Sécurité de Proximité (ASP).  
– Décret n.2014-1244 du 29 septembre 2014 portant organisation et fonctionnement de la communauté de renseignement.

- Décret n.2015-1145 du 3 août 2015 fixant la composition et la compétence des cours d'appel, des tribunaux de grande instance et des tribunaux d'instance.
- Décret n.2017-313 du 15 février 2017 instituant un Secrétariat général dans les ministères.
- Décret n.2018-1070 du 30 mai 2018 portant organisation du Ministère de la Justice.
- Circulaire de politique pénale générale n.00246 MJ/DACG/MN du 14 janvier 2019 du Ministère de la Justice.
- **MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE**
  - Stratégie nationale pour l'Equité et l'égalité de genre 2016-2026 (SNEEG).
- **MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN**
  - Guide d'opérationnalisation du projet annuel de performance, Direction Générale du Budget (DGB), Dakar, juillet 2018.
  - Projet de loi de finances de l'année 2020.
  - Document budgétaire genre, Annexe au projet de loi de finances 2019.
- **MINISTERE DE L'INTERIEUR**
  - Lettre de Politique sectorielle de développement de la Gouvernance et de la Sécurité intérieure au Sénégal – « Gouvernance et sécurité intérieure au Sénégal 2017-2027 ».
  - Rapport d'activités 2018.
  - Rapport d'activités pour 2018 de la Direction Générale de la Police nationale (DGPN).
  - Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2020-2022.
  - Programme Annuel de Performance (PAP) 2020.
  - Plan stratégique de développement 2019-2023 de la Direction générale de la Police nationale (DGPN).
- **MINISTERE DE LA JUSTICE**
  - Plan d'actions quinquennal de la politique sectorielle du Ministère de la Justice 2020-2024.
- **ONU-ASSEMBLEE GENERALE**
  - Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015.
- **ONU — CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME**
  - Groupe de travail sur l'Examen périodique universel** (31<sup>ème</sup> session, 5-16/11/2018)
  - Rapport national du Sénégal (A/HRC/WG.6/31/SEN/1)
  - Résumé des communications des parties prenantes concernant le Sénégal, Rapport du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/HRC/WG.6/31/SEN/3).
  - Compilation concernant le Sénégal, Rapport du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/HRC/WG.6/31/SEN 2).
  - Rapport du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel-Sénégal (A/HRC/40/5).
- **OSIWA (Open Society Initiative for West Africa) — AfriMAP** : Sénégal, le secteur de la justice et l'état de droit, novembre 2008.
- **POLITIQUE SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT**
  - Plan Sénégal Emergent, Dakar, février 2014.
  - Phase II du PSE, juillet 2018.
  - PSE-Plan d'actions prioritaires 2019-2023, novembre 2018.
  - Stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive 2019-2024, Dakar, mai 2019.
  - Lettre de politique sectorielle de développement du Ministère de la Justice 2018-2022.
  - Projet de Loi de finances (PLF) pour l'année 2020 (budget-programme) ;
  - Document budgétaire genre, annexe au projet de loi de finances (annuel).
- **PROGRAMME PARTENARIAT OPERATIONNEL CONJOINT (POC)**
  - – Document Action du partenariat opérationnel conjoint de lutte contre l'immigration irrégulière, le trafic de migrants et la traite des êtres humains au Sénégal.



- – Note sur la réunion de travail avec le commissaire divisionnaire Mame Seydou Ndour, Coordonnateur national et l'équipe du partenariat opérationnel conjoint (24 janvier 2020).
- – Rapport sur la réunion de coordination et de partage des partenaires techniques et financiers (PTF) entrant dans le cadre des activités du groupe informel Fontanot (27 janvier 2020).

## • PROGRAMME SENSEC-UE

### ✓ Organisation du programme et rapports de l'Assistance technique (CIVIPOL)

- Document relatif à l'action « le programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne (SENSEC-UE) [DA du programme]
- Convention de financement (8 juin 2017) et Dispositions Techniques et Administratives (DTA) Annexe 1 de la Convention de financement n.SN/FED/038-567.
- Convention de contribution de l'Union européenne avec l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) — Convention FED/2018/401-454 entrée en vigueur le 26 février 2019.
- Contrat de service n. FED/2017/390-804 d'assistance technique de l'Union européenne avec CIVI.POL Conseil dans le cadre de la mise en œuvre du programme SENSEC-UE (27 novembre 2017) ; avenant n.1 du 7 février 2018.
- Arrêté de la Primature n.008459 du 18 avril 2018 portant création du Comité de pilotage du programme de coopération pour la sécurité intérieure SENSEC-UE.
- AT programme SENSEC-UE (CIVI.POL Conseil) : Rapport préliminaire, février 2018 ; Plan d'action, juin 2018 ; rapports semestriels n.2 (décembre 2018), n.3 (juin 2019) et n.4 (décembre 2019).
- Plan d'action du programme SENSEC-UE, état de la mise en œuvre au 31 août 2019.
- Lettre de la DUE au Directeur de l'ordonnancement des dépenses publiques autorisant la réallocation budgétaire et l'utilisation partielle des imprévus de la CF du programme SENSEC-UE (3 octobre 2019).
- Demande d'avenant de CIVIPOL au contrat de service de l'AT au programme SENSEC-UE (19 février 2020).
- Tableau des engagements financiers SENSEC/OIM, AT CIVIPOL, 14 février 2020.
- CIVIPOL, jours d'expertise de l'AT long terme et des experts non principaux et taux de consommation au 27 février 2020, courriel de Maria Angulo, responsable de projets.

### ✓ Etudes réalisées par l'AT du programme

#### Composante 1

- **ARROYO RODRIGUEZ-PRAT (Jacques) [Action 1.3]** : Equipement de la cellule artificiers de la Brigade d'intervention polyvalente (BIP), Rapport, octobre 2019.
- **BARTHE (Christian) [Action 1.10]**  
Compte-rendu de la mission réalisée à Dakar du 3 au 14 juin 2019.  
Synthèse de l'atelier de réflexion sur la modernisation et l'amélioration des capacités opérationnelles de la division de police technique et scientifique (Dakar, 11 juin 2019).  
Formation initiale des policiers de la D.P.T.S sénégalaise à la dactyloscopie, à la gestion d'une scène de crime et à la formation des formateurs, Rapport de mission 13-24 janvier 2020, Dakar).
- **DESPRES (Jean-Pierre) [Action 1.9]** : Audit de Groupe de Recherches et d'Interpellation (GRI), mars 2019.
- **DESPRES (Jean-Pierre), MAUGER (Didier) [Action 1.9]** : Formation perfectionnement aux techniques de voie publique en police judiciaire, rapport d'étape, mai 2019.
- **DIACK (Issa)**, Lieutenant-Colonel, Chef de l'état-major du CICO, **[Action 1.4]** : Exercice Fagarou 3, 27 février 2020.
- **DJURADO (Flavien) [Action 1.11]** : Coordination par la Direction de l'Office Central pour la répression du trafic illicite des stupéfiants (DOCRTIS) de la lutte contre les stupéfiants, Rapport intermédiaire n.1, octobre 2019.
- **HEFNER (Patrick) [Action 1.8]**  
Appui à la formation des enquêteurs chargés du traitement des dossiers financiers, Rapport intermédiaire n.1, août 2019.  
Appui à la formation des enquêteurs chargés du traitement des dossiers financiers. Rapport n.2 et de fin de mission, décembre 2019.
- **MARIN (Alexandre) [Action 1.1]** :

Compte-rendu d'action de formation, datés du 7 octobre 2019 et du 2 décembre 2019.  
 Projet de plan de formation des effectifs de la Division Spéciale de Cybersécurité, sans date.  
 Projet de rénovation des locaux de la Division Spéciale de Cybersécurité, sans date.  
 Recensement des besoins en matériel de la Division Spéciale de Cybersécurité, sans date.  
 – **POINAS (Jacques) [Action 1.2]** : Appui à l'élaboration d'une stratégie du renseignement antiterroriste, rapport d'étape, janvier 2019.  
 – **POINAS (Jacques) [Action 1.5]** : Appui à la création d'une brigade antiterroriste à la police judiciaire, rapport d'étape, mai 2019.

### **Composante 2**

– **NDONG (Jean-Pierre) [Action 2.2]** : Rapports de mission portant sur le cours en détection de faux documents administratifs et en fraude documentaire datés du 17 avril 2019 (2 p) ; 6-10 mai 2019 (4 p.) et 14 juin 2019 (6 p.).  
 – **NICOLAS MERLOS (Carme) [Action 2.1]** : Gestion des frontières, appui à l'extension et au renforcement du maillage territorial, octobre 2019, 11 p.  
 – **OIM — Missions de visite et d'évaluation des sites dans les régions [Action 2.1]** :  
 Régions de Kaolack, Kaffrine, Tambacounda et Kolda, 15-18 avril 2019 ;  
 Région de Kédougou, 6-9 mai 2019 ;  
 Régions de Tambacounda et de Saint-Louis, 24-29 juin 2019 ;  
 Régions de Fatick et de Ziguinchor, 8-11 juillet 2019.  
 – **PENHOET (Daniel) [Action 2.4]** : Mise en place d'une formation de pilotage de navire d'intervention dans le cadre de contrôles d'embarcation et de surveillance fluviale du Delta du Sine-Saloum, rapport 7 juillet 2019, 3 p.  
 – **POLO CASTILLO (Ernesto) [Action 2.5]** : Création d'une unité de la police nationale affectée aux patrouilles frontalières, octobre 2019, 22 p.  
 – **SANCHEZ DIAZ (José Miguel) [Action 2.6]** :  
 Rapport du stage pratique SENSEC-UE tenu à Madrid du 6 au 11 mai 2019, 16p.  
 Activation, soutien et déploiement de la division nationale de lutte contre le trafic de migrants et pratiques assimilées, Atelier Dakar, 10-14 décembre 2018, 69 p  
 – **SANCHEZ REVILLA (Miguel Angel), NICOLAS MERLOS (Carme) [Action 2.2]** : Appui aux services de sécurité en charge du contrôle des frontières pour un meilleur filtrage des flux de personnes et de biens et d'une meilleure collecte des données, Rapports d'étape de mai 2019 et de juin 2019.  
 – **SKULI (David) : [Actions 2.8 et 2.9]** : Etude de faisabilité — diagnostic action 2.8 et 2.9, Rapport, Dakar, novembre 2019, 22 p.

### **Composante 3 :**

– **AFFICHARD (Joëlle) — DIOP (El Hadji Babacar) [Action 3.2]** : Appui au renforcement d'outils statistiques communs aux services en charge de la sécurité intérieure :  
 Mission n.1 (25 avril-3 mai 2019) : rapport d'étape ;  
 Mission n.2 (11-15 juin 2019) : rapport d'étape ; présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de tronc commun statistique et identification des unités sectorielles pour la première collecte expérimentale (13 juin 2019).  
 Mission n.3 (8-16 octobre 2019) : rapport d'étape, incluant atelier de restitution des résultats de l'enquête expérimentale.  
 – **ASP [Action 3.5]** : Mémento à l'usage des formateurs au BPPL (Tonfa), avril 2019, 34 p.  
 – **AT CIVIPOL [Action 3.1]** : projet de note conceptuelle du séminaire SENSEC-UE sur la Sécurité intérieure, programme du séminaire (24-25 juin 2019) et liste des participants, réalisés par les experts principaux du programme SENSEC-UE.  
 – **AT CIVIPOL [Action 3.6]** : Eléments de préprogrammation et de chiffrage du projet de construction du Centre National de Police Judiciaire de la Gendarmerie nationale, sans date, 17p (document réalisé par les experts principaux du programme SENSEC-UE).  
 – **AT CIVIPOL [Action 3.6]** : Mémento de Police Judiciaire, mars 2019, disponible dans deux versions : à l'intention de la Police nationale (Ministère de l'Intérieur, DGPN), 49 p ; à l'intention de la Gendarmerie nationale (Haut Commandement de la Gendarmerie nationale et Direction de la justice militaire), 52 p. (document réalisé par les experts principaux du programme SENSEC-UE).  
 – **AT CIVIPOL [Action 3.7]** : Eléments de préprogrammation et de chiffrage du projet de construction d'un commissariat de police d'arrondissement à Mbao (département de Pikine) Grand Dakar, sans date, 23 p. (document réalisé par les experts principaux du programme SENSEC-UE).

– **GANGUE (Aïssata)**, ingénieure OIM [Action 3.6] : Plans CNPJ, 15 août 2019, 3 p. ; devis estimatif et quantitatif des travaux de construction du CNPJ de Ouakam, 12 p.

— **GANGUE (Aïssata)**, ingénieure OIM [Action 3.7] : Plan du projet de construction d'un commissariat de police d'arrondissement à Mbao, 21 juin 2019 ; plan des coupes, 1<sup>er</sup> août 2019 ; plan façade avant (1<sup>er</sup> août 2019 ; vue façade avant (1<sup>er</sup> août 2019).

– **KA (Moustapha)** [Action 3.4] :

Rapport de mission du 18 février au 30 avril 2019 (contribution à l'élaboration d'une loi et d'un décret d'application en matière de saisie des avoirs criminels.

Projet de loi modifiant la loi n.65-61 du 21 juillet 1965 portant code de procédure pénale, 14p.

Projet de loi modifiant la loi n.65-60 du 21 juillet 1965 portant code pénal, 3 p.

Projet de décret n. du... portant organisation, fonctionnement et régime financier de l'office de gestion et de recouvrement des avoirs saisis, 6 p.

Cf. également la note intitulée *Explications des modifications apportées aux textes* de la Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG) du MJ, 2 p.

– **LACOSTE (Francis)** [Action 3.8] :

Appui à l'optimisation de la gestion des ressources matérielles de la Gendarmerie nationale, rapport de mission du 11 au 16 novembre 2019, 5 p. et annexe.

Appui à l'optimisation de la gestion des ressources matérielles de la Police nationale, rapport de mission du 18 au 22 novembre 2019, 5p. et annexe.

– **LE NY (Roland)** [Action 3.3] :

Appui au renforcement de la gestion des ressources humaines de la Gendarmerie nationale sénégalaise : rapport de mission du 16 au 21 septembre 2019, 35 p ; rapport préalable consécutif à la réunion de clôture (septembre 2019) ; rapport de mission du 8 au 14 décembre 2019, 6p. et annexes.

Projet de décret abrogeant et remplaçant le décret 2006-112 du 16 février 2006 portant organisation et attributions du Haut Commandement de la Gendarmerie nationale, des états-majors des grands commandements et des directions de services, incluant un rapport de présentation, 21 p.

Appui au renforcement de la gestion des personnels de la Police nationale sénégalaise : rapport de mission du 2 au 7 décembre 2019, 8 p. et annexes.

– **MAUBLANC (Jocelyn)** [Action 3.5] : Rapport de mission du 8 au 19 avril 2019, 7 p+ 10 annexes (formation des formateurs de l'ASP)

– **PLANE (Géry)** [Action 3.3] : Mission d'élaboration des textes réglementaires pour les services d'inspection des forces de sécurité intérieure du Sénégal, mission du 24 au 29 juin 2019 : projet d'arrêté portant organisation et exécution des missions de l'inspection interne de la gendarmerie nationale (version du 20 août 2019) ; proposition pour la rédaction du nouveau décret d'organisation du Haut Commandement de la Gendarmerie nationale ; projet d'arrêté portant organisation et exécution des missions de l'inspection de la gendarmerie nationale ; recommandations pour créer l'inspection de la police nationale au sein du décret d'organisation de la Direction Générale de la Police nationale ; projet d'arrêté portant création de l'inspection de la police nationale ; les services d'inspection des forces de sécurité intérieure du Sénégal.

- **VOICE AFRICA (AGENCE)**

– Contrat de services *Communication et visibilité pour le programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne*, Annexe II (Termes de référence) et Annexe III (proposition de l'Agence Voice Africa à l'appel d'offres de l'UE, novembre 2019).

- **WEBER (Jacques), MARTINEZ (Benoît), POUGETOUX (Gérard)** : Formulation d'un projet sur la prévention et la réduction des facteurs internes et externes de déstabilisation de l'État au Sénégal, Rapport final, 18 mai 2016.

- **WORLD JUSTICE PROJECT**

-Rule of Law Index 2019.

## ANNEXE III - MATRICE DE CONCEPTION DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation (QE)	Indicateurs et lignes de base	Sources d'information et/ou de référence	Méthodologie /outils
<b>1- Pertinence</b>	QE1.1 Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du Programme SENSEC-UE ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Sénégal ?	Clarté et qualité des objectifs Degré de flexibilité Degré de consultation et d'implication des interlocuteurs Identification et analyse des besoins Identification et analyse des capacités institutionnelles Identification et analyse des capacités d'absorption des bénéficiaires notamment pour les formations Disponibilité des données ventilées par genre	Plan Sénégal Emergent (PSE) et PSE Phase II Révisions constitutionnelles avril 2016, mai 2019. Documents de l'EPU du Sénégal (2018) et rapport du groupe de travail (Conseil des droits de l'homme des NU, 24/12/2018) Lettre de politique sectorielle de développement Gouvernance et sécurité intérieure 2017-2027. PLF 2020 (budget programme) DPPD 2020-2022 et PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur	Analyse de documents Entretiens et focus group
	QE1.2-Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du Programme SENSEC-UE ont-elles répondu aux attentes des groupes-cibles ?	Qualité de l'identification des groupes cibles des différents bénéficiaires institutionnels	— CF du Programme SENSEC-UE — Convention de contribution de l'UE avec l'OIM (26/02/2019) — Contrat UE avec CIVI.POL Conseil (2017-2020). – Plan d'action du programme SENSEC-UE (mise en œuvre actualisée au 31/08/2019).	Analyse documentaire Entretiens et focus group
	QE1.3. Le Programme SENSEC-UE contribue-t-il à améliorer l'égalité de genre au regard de l'ODD 5 ?	Existence de suivi pour assurer que l'égalité des sexes est appliquée et intégrée dans les activités des programmes Nombre de femmes et jeunes filles ciblées dans les activités des	SNEEG 2016-2026 Document budgétaire genre annexe au PLF 2019 Objectif 5 et cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; UE-GAP II 2016-2020	Analyse documentaire

		composantes du Programme.		
<b>2- Efficience</b>	QE2. Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre les activités du Programme SENSEC-UE mises en œuvre, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?	<p>Les types de contrats (équipements, infrastructure, service) sont adaptés aux objectifs visés</p> <p>Niveau de bonne gouvernance à tous les niveaux avec clair management financier</p> <p>Respect des procédures financières</p> <p>Les coûts (y inclus ceux indirects) pour atteindre les résultats (et objectifs) ont été clairement considérés dans la formulation des programmes.</p> <p>Des audits ou analyses financières indiquent que les fonds ont bien été alloués pour les résultats indiqués.</p>	<p>Convention de Financement (CF)</p> <p>Convention de contribution IOM</p> <p>Tableaux financiers</p> <p>Rapports et documentation, notamment de l'AT (CIVI.POL Conseil)</p> <p>Comptes-rendus des réunions du Comité de Pilotage (COFIL) du Programme SENSEC-UE</p>	<p>Entretiens</p> <p>Analyse des documents financiers</p> <p>Visite terrain</p> <p>Recherche documentaire</p>
<b>3- Efficacité</b>	QE3. Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du programme SENSEC-UE ?	<p>Indicateurs et lignes de base figurant dans le cadre logique du Programme SENSEC-UE ainsi que dans le cadre logique spécifique des bénéficiaires des Convention de contribution ou des contrats d'AT (CIVI.POL Conseil). Taux de réalisation physique des activités de chaque programme ; suivi de l'exécution des marchés de fournitures, de services et de travaux.</p>	<p>CF, Comptes-rendus des COFIL du Programme SENSEC-UE</p> <p>Rapports périodiques de l'Assistance technique (CIVI.POL)</p> <p>État de la mise en œuvre du Plan d'action du programme (31/08/2019)</p> <p>Audits financiers</p>	<p>Entretiens (individuels ou en groupe)</p> <p>Analyse documentaire</p>
<b>4- Durabilité</b>	QE4. Dans quelle mesure les parties prenantes du Programme SENSEC-UE ont-	<p>Nombre de réunions de concertation entre parties prenantes du projet</p>	<p>Rapport de formulation du programme</p> <p>Comptes-rendus et PV des réunions (COFIL, Comité technique du Programme SENSEC-UE)</p>	<p>Entretiens individuels ou en groupe</p>

	elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?		ainsi qu'au niveau des composantes du programme (AT CIVI.POL, OIM)	Recherche et analyse documentaire Analyse presse écrite et audiovisuelle
<b>5- Impact</b>	QE5 Dans quelle mesure l'objectif global du Programme SENSEC-UE est-il en voie d'être atteint ?	Indicateurs et lignes de base figurant dans le cadre logique du Programme SENSEC-UE ainsi que dans les CL de l'AT (CIVI.POL Conseil)	Rapports périodiques sur l'exécution des activités du programme SENSEC-UE (Convention UE-OIM, AT CIVI.POL Conseil)	Analyse documentaire Entretiens
<b>6- Cohérence</b>	QE6.1 La mise en œuvre du Programme SENSEC-UE contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la politique de développement de l'UE et est-elle complémentaire des autres interventions de l'UE au Sénégal ?	L'action et les objectifs du PARED s'inscrivent dans le cadre des documents stratégiques de l'Union Européenne et des normes internationales en matière de consolidation de l'État de droit et de la bonne gouvernance. Chaque programme, dans son domaine de référence, apporte une contribution à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Sénégal (PSE) ainsi que de la politique sectorielle de la justice.	Convention de financement du Programme SENSEC-UE et rapports d'activités des composantes du programme ; Documents stratégiques UE Documents relatifs à la stratégie nationale de développement et documents de politique sectorielle (LPS de développement de la Gouvernance et de la Sécurité intérieure au Sénégal 2017-2027 ; PAP 2020 et DPPD 2020-2022 du Ministère de l'Intérieur).	Entretiens Analyse documentaire Visites terrain
	QE6.2 Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre du Programme SENSEC-UE sont-elles	Degré de coordination dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des programmes sécurité intérieure/gouvernance de	PSE (2014) DPPD 2020-2022 et PAP 2020 du Ministère de l'Intérieur Documents relatifs à la formulation et à la mise en	Recherche et analyse documentaire Entretiens

	complémentaires des politiques publiques dans les domaines de la sécurité et de la gouvernance ?	l'UE ; Conformité de chaque programme de l'UE avec les stratégies sectorielles de référence (État de droit, sécurité, bonne gouvernance) ; Degré de collaboration entre les départements ministériels en charge de la sécurité, de la justice et d'autres thématiques de la gouvernance ?	œuvre du Programme SENSEC-UE ; Rapports d'activités des composantes du programme Documents de stratégie sectorielle et autres documents (SNEEG par ex.) ;	Visites terrain
	QE6.3 Quel est le niveau de coordination établi entre l'intervention de l'UE dans les secteurs de la justice et de la gouvernance et les interventions des autres PTF ? (Hors Etats-Membres UE)	Consultation des autres PTF au moment de la formulation du Programme SENSEC-UE ? Claire « division du travail », complémentarité et coordination entre le programme de l'UE et les programmes des autres PTF dans les domaines de la sécurité/gouvernance ? Association avec d'autres PTF dans la mise en œuvre du programme (ou de certaines activités) ?	Documents d'identification de projets des PTF dans les domaines de la justice. Comptes-rendus de réunions de coordination entre l'UE et les autres PTF Rapports d'activités Rapports ONG en matière de gouvernance et de sécurité	Entretiens PTF et autres acteurs pertinents Analyse des documents stratégiques et documents de projets Recherche Visites terrain
<b>7- Valeur ajoutée communautaire</b>	QE7. Dans quelle mesure le Programme SENSEC-UE complète-t-il les interventions des Etats-Membres de l'UE au Sénégal, y compris dans le domaine du genre ?	Degré de complémentarité ou de duplication des programmes de l'UE avec les interventions des Etats-Membres de l'UE Degré de coordination des interventions des autres Etats-Membres au niveau bilatéral. Partenariat dans mise en œuvre des programmes (ou de certaines	PIN pour la période 2014-2017 ; Document de stratégie conjointe européenne pour le Sénégal 2018-2023 (UE et 12 Etats-Membres) Documents projets/programmes des Etats membres dans les domaines de la sécurité/gouvernance et rapports d'activités. Comptes-rendus réunions UE et Etats membres sur ces thématiques (RAC)	Analyse documentaire Entretiens DUE et Etats-Membres

		activités) de l'UE et des Etats-Membres ?		
<b>8- Questions transversales</b>	QE8.1 Les aspects spécifiques au genre ont-ils été dûment pris en compte et gérés depuis le début de la mise en œuvre du Programme SENSEC-UE ?	Indicateurs et lignes de base figurant dans le CL du programme SENSEC-UE et dans le CL spécifique de certaines composantes (AT CIVI.POL Conseil) Proportion de femmes bénéficiant des formations dispensées au titre du programme ; identification d'activités incluant des réponses aux besoins spécifiques liées aux femmes ; nombre de formations sur les droits humains intégrant les questions de genre (et de protection des mineurs) aux cadres et agents du Ministère de l'Intérieur.	Guide DG DEVCO, NEAR et FPI « L'évaluation avec le genre comme dimension transversale ». Documents de formulation du Programme SENSEC-UE (DA, CF) et CR des COPIL du programme Convention de contribution OIM et contrat AT CIVI.POL Conseil Rapports périodiques d'activités (OIM et CIVI.POL Conseil)	Focus groups Entretiens Recherche et analyse documentaire Visites terrain
	QE8.2 La politique de gestion des ressources humaines du département ministériel bénéficiaire principal (Intérieur) est-elle inclusive ? Dans quelle mesure le renforcement des capacités des acteurs du domaine de la sécurité prévoit-il la formation aux questions de l'égalité H/F et favorise-t-il la représentativité des femmes au sein du Ministère de l'Intérieur ainsi que leur accès	Données indicatrices sur la participation des femmes aux décisions ou aux postes décisionnaires Données ventilées sur le genre au sein du Ministère de l'Intérieur et des institutions parties prenantes ou bénéficiaires du Programme Approche budgétaire incluant le genre Qualité des documents stratégiques et sectoriels incluant les questions de genre	Approche budgétaire incluant le genre (document budgétaire genre, annexe au projet de loi de finances annuelle) Rapports, études et autres documents du Programme SENSEC-UE Documents institutionnels relatifs à la gestion des ressources humaines dans les départements ministériels/institutions bénéficiaires des programmes.	Focus groups Entretiens Analyse des documents Visites terrain



	aux postes de responsabilité et de direction des services centraux de ce département ministériel ?	Formation du personnel sur l'égalité des genres Niveau de connaissance des départements ministériels ou institutions concernés sur les notions de genre.		
--	--	---	--	--

## ANNEXE IV - L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME

**Chef de mission : Pierre WEISS**, de nationalité française, est *Docteur d'État en droit* de l'Université de Paris. Il a été *fonctionnaire international* à l'*UNESCO* pendant une dizaine d'années (1985-1995), en charge notamment d'un programme d'études prospectives et de l'Unité de la démocratie. *Maître de Conférences* à l'Université de Reims (Faculté de droit), il a dirigé un séminaire sur « La justice et l'État de droit en Afrique subsaharienne ». A partir de 1996, il a effectué des missions de consultation, notamment en Afrique, essentiellement pour le compte de l'UE et principalement dans le domaine de la justice et de la gouvernance. Il a ainsi réalisé une *quarantaine de consultations relatives à l'évaluation, la formulation ou la mise en œuvre de projets de réforme du secteur de la justice et/ou à la protection des droits humains ainsi que dans le domaine de la sécurité intérieure*. Depuis 1996, il a effectué une vingtaine d'évaluations de projets d'appui à ou de réforme du secteur de la justice dans les pays africains, le plus souvent en qualité de chef d'équipe. En 2011, il a effectué, en qualité de chef d'équipe, la mission d'évaluation finale du projet *Appui à la réforme de la justice en Algérie*. Plus récemment (2017), également en qualité de chef d'équipe, il a effectué une évaluation des deux premières phases du *programme d'appui à la réforme de la justice (PARJ) en Tunisie* ainsi qu'à l'identification et la formulation de la troisième phase (*PARJ 3*). Il a également apporté une contribution à la formulation d'un nouveau programme d'appui à la société civile (*PASC 2*) en Tunisie (composante appui aux institutions constitutionnelles indépendantes). Enfin, dans le domaine de *l'équité et de l'égalité de genre*, Pierre WEISS a effectué en 2017-2018 au Maroc, en qualité de chef d'équipe, une mission d'identification et de formulation du programme d'appui au programme gouvernemental pour l'égalité II (programme *Egalité/Moussawat*). Pierre WEISS a effectué plusieurs missions au Sénégal dans une période récente. Il a évalué le *Projet d'Appui au Processus Electoral au Sénégal (PAPES)* mis en œuvre par la *Fondation ECES* (novembre 2017) ; il a dirigé la *Mission d'Audit du Fichier Electoral (MAFE)* en janvier-février 2018, mise en œuvre avec le soutien de l'UE et de l'Allemagne ; enfin, en 2019, il a dirigé l'équipe chargée d'évaluer à mi-parcours le *Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit (PARED)*.

**Expert en sécurité intérieure : Didier LAUMONT**, de nationalité française, est un ingénieur de l'école de Saint-Cyr, général de gendarmerie en 2<sup>e</sup> section qui a effectué 40 années de service au sein d'une force de sécurité dont 37 dans la gendarmerie nationale.

Au cours de sa carrière, il a été affecté pendant 12 années en administration centrale à Paris et en état-major aux Antilles-Guyane, dans des postes de conception-direction dans le domaine de l'élaboration des projets de textes légaux et réglementaires en matière d'organisation, d'emploi et de fonctionnement de services de sécurité intérieure. Pendant plus de 11 ans il a exercé des fonctions de commandant opérationnel et organique de forces de sécurité intérieure aux niveaux départemental (Gard) puis régional notamment dans des régions d'outremer ou des pays étrangers difficiles (Nouvelle-Calédonie, Guyane française, Afghanistan), fonctions comportant notamment pour la Guyane française, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de plans d'action de lutte contre des phénomènes d'immigration illégale en provenance du Brésil, du Surinam et d'Haïti.

Depuis la fin de son service actif en 2013, il a effectué des missions de consultation dans le domaine de la réforme du secteur de la sécurité dans le cadre de projet d'appui de l'Union européenne notamment au Tchad pour l'élaboration des plans stratégiques de développement de la Gendarmerie nationale et de la Garde nationale et nomade, du plan stratégique de renforcement de la gouvernance de la sécurité intérieure, pour la formulation du *Programme d'appui à l'amélioration de la sécurité intérieure du Tchad (PAASIT)* ainsi que, au Gabon, Cameroun et Congo Brazza, d'un *Programme*

d'Appui aux Réformes et Renforcement des Capacités Institutionnelles de la CEEAC pour le (PARCIC). A partir de 2016, comme chef d'équipe, il a réalisé le démarrage du Programme d'appui à la réforme et modernisation du secteur de la sécurité de la République tunisienne (PARMSS) dont l'axe 2 portait sur la sécurisation des frontières terrestres, dans le cadre de la Gestion intégrée des frontières, avec la Libye et l'Algérie ainsi qu'un appui à la réalisation des casernes frontalières au profit de la Garde nationale tunisienne dans le cadre de l'UNOPS. Récemment il a réalisé, comme expert sécurité, une mission de programmation conjointe 2021-2027 de la coopération de l'UE avec le Tchad ainsi qu'une mission de capitalisation et de cadrage de l'appui danois au Burkina-Faso. Dans sa jeunesse, Didier LAUMONT a vécu quelques années au Sénégal, pays dans lequel il est revenu quelques semaines en 2003 sur les frontières de la Mauritanie et du Mali.

# ANNEXE V - TERMES DE REFERENCE SPECIFIQUES DE L'EVALUATION DU PROGRAMME SENSEC-UE

## TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES

Évaluation à mi-parcours du programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne

Contrat Cadre SIEA 2018 — LOT 3  
EuropeAid/138 778/DH/SER/multi  
2019/409248/1

Pouvoir adjudicateur : la délégation de l'Union européenne en République du Sénégal

1	CONTEXTE	62
1.1	Contexte du pays / de la région / du secteur concerné(e) .....	62
1.2	L'action à évaluer .....	62
1.3	Parties prenantes de l'action .....	64
	Les parties prenantes de l'action sont les suivantes: .....	64
2	DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE	65
2.1	Objectif de l'évaluation.....	65
2.2	Services requis.....	66
2.3	Phases de l'évaluation et livrables requis .....	67
2.4	Organisation du contrat spécifique et méthodologie (offre technique).....	70
2.5	Gestion et pilotage de l'évaluation .....	70
2.6	Langue du contrat.....	70
3	EXPÉRIENCE REQUISE	71
3.1	Nombre d'évaluateurs et nombre de jours de travail requis par catégorie.....	71
3.2	Expertise requise .....	71
3.3	Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing.....	71
4	LIEU ET DURÉE	72
4.1	Période de démarrage .....	72
4.2	Durée prévue de la mission en jours calendrier.....	72
4.3	Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel .....	72
4.4	Lieu(x) de la mission.....	72
5	LE RAPPORT	72
5.1	Contenu, durée et remise .....	72
5.2	Utilisation du module EVAL par les évaluateurs .....	73

5.3	Commentaires sur les livrables.....	73
5.4	Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif.....	73
5.5	Langue.....	73
5.6	Nombre d'exemplaires du rapport .....	73
5.7	Format des rapports .....	73
Annexe I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES 74		
Annexe II : Informations à fournir à l'équipe d'évaluation		75
Annexe III: Structure du rapport final et du résumé exécutif		76
annexe IV: Plan DE TRAVAIL		79
Annexe V : Grille d'évaluation		80
annexe VI : MATRICE CADRE logiQUE (logframe) DE LA(LES) action(s) ÉVALUÉE(S)		<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## 1 CONTEXTE

### 1.1 Contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e)

Situé dans la partie la plus occidentale du continent africain, le Sénégal est un pays plat et sablonneux avec un climat de type sahélien. Il est d'une superficie de 196 712 km<sup>2</sup> avec 15,25 millions d'habitants en 2017, soit une densité de 77,56 habitants au km<sup>2</sup>. La population qui connaît une croissance démographique importante de 3,08 % et un taux d'alphabétisation de 57,67 % (2015) se concentre toutefois en grande partie sur la métropole de Dakar où réside 3,6 millions de personnes. Comme dans tous les pays de la région et au-delà, la jeunesse représente plus de 50 % de celle-ci.

Bien que des progrès indéniables aient été réalisés au cours des dernières années en termes de développement socio-économiques et que des perspectives encourageantes prévalent du point de vue économique, le Sénégal reste à l'heure actuelle un des pays les moins avancés et se classe 162<sup>ème</sup> sur 188 pays selon l'indice de développement humain<sup>12</sup>. La pauvreté absolue affecte toujours 46,7 % de la population<sup>13</sup>.

Nonobstant ces indicateurs peu réjouissants, le pays reste un pôle de stabilité et un modèle démocratique et économique dans une zone affectée par des crises politiques, économiques sécuritaires et humanitaires et qui reste l'une des plus pauvres au monde. Le Sahel est confronté à des problèmes d'extrême pauvreté, aux effets du changement climatique, à une insécurité alimentaire chronique, à une croissance démographique importante, à une gouvernance fragile et à la corruption, à la radicalisation et au terrorisme, à la traite des êtres humains, aux trafics des migrants et à la criminalité transnationale organisée.

### 1.2 L'action à évaluer<sup>14</sup>

Titre de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programme de coopération pour la sécurité intérieure entre le Sénégal et l'Union européenne (SENSEC-UE)</li></ul>
Budget de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 MEUR</li></ul>
Numéro CRIS de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décision : FED/2016/038-567</li><li>• Contrat : FED/2017/392-804</li><li>• Contrat FED/2019/401-454</li></ul>
Dates de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Début : 27/11/2017</li><li>• Fin : 26/02/2021</li></ul>

Le programme SENSEC-UE a pour objectif général de prévenir et réduire les facteurs de déstabilisation internes et externes de l'État pour préserver son potentiel de développement

L'objectif spécifique est d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et la redevabilité des services de sécurité intérieure pour lutter contre les grandes menaces.

Pour ce faire, l'action se décompose en trois résultats distincts. Les deux premiers se concentrent sur des menaces spécifiques, à savoir la lutte contre crime organisé et le terrorisme relevant de la première composante du programme d'une part et le contrôle et la surveillance des frontières qui constitue la deuxième composante d'autre part. Le troisième résultat et la troisième composante du programme donc traite quant à lui de problématiques transversales relevant de la gouvernance du secteur.

La logique d'intervention s'articule sur quatre niveaux.

Premièrement l'action cherche un équilibre entre des actions spécifiques « verticales » et « transversales » générales. Dans ses deux premières composantes, elle comprend des actions sur les menaces sécuritaires spécifiques les plus aigües du fait qu'elles nécessitent un soutien particulier et une réponse renforcée immédiate. D'autre part, elle inclut dans sa troisième composante des actions transversales qui devraient avoir un impact sur le secteur et la sécurité des biens et des personnes de manière générale. Pour atteindre ces trois résultats, les activités retenues ciblent les secteurs ou domaines d'intervention les plus critiques le long du continuum de la chaîne pénale, de la gestion intégrée des frontières et de la bonne gouvernance dans une approche globale et intégrée.

<sup>12</sup> Rapport sur le développement humain, PNUD, 2016, données pour 2015

<sup>13</sup> Seconde Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS 2) de 2011

<sup>14</sup> Les projets et programmes à évaluer sont ci-après dénommés « actions ».

Deuxièmement, le projet vise un équilibre entre des actions ayant pour objectif l'accroissement de l'efficacité des services de sécurité et des actions dont le but connexe est de renforcer la bonne gouvernance du secteur, y compris en termes de redevabilité, de transparence, et de participation. Ce faisant, l'action n'a pas seulement pour but d'apporter des ressources supplémentaires (faire plus avec plus) mais aussi de permettre d'optimiser les ressources actuellement à disposition (faire plus avec l'existant).

Troisièmement, le cadre d'intervention se base sur le principe de complémentarité avec les actions en cours ou à venir que ce soit au niveau de l'UE ou des autres bailleurs, en particulier les Etats-Membres, et au niveau bilatéral ou régional. L'action capitalise sur les acquis du projet d'appui à la gestion des frontières, est renforcée par le projet état de droit, complète les actions des autres bailleurs, et consolide les bases nationales nécessaires sur lesquels les projets régionaux et transrégionaux spécifiques peuvent se développer.

Enfin, quatrièmement, l'idée est de s'appuyer sur les relations privilégiées des Etats-membres avec les autorités sénégalaises au travers de leurs services de sécurité intérieure dont les membres sont pour beaucoup logés au sein même des institutions pour une collaboration quotidienne. Cela permet non seulement une économie de ressources mais aussi et surtout une plus grande appropriation de l'action par les autorités bénéficiaires grâce à l'accès direct aux autorités politiques et opérationnelles sénégalaises et à la confiance éprouvée qu'ils ont pu établir au fil du temps. D'autre part, cela doit permettre une plus grande coordination entre partenaires puisque la programmation et certaines activités sont menées conjointement.

Conformément à cette logique d'intervention, le plan d'action proposé par l'assistance technique et validé par le premier comité de pilotage du 11 octobre 2018 comprend les actions suivantes :

Dans le cadre de la première composante :

- A.1.1 —Appui au développement de la Division Spéciale de Cybersécurité (DSC) de la Direction de la Police Judiciaire (DPJ) ;
- A.1.2 —Appui à la mise en œuvre d'une stratégie nationale du renseignement portant sur le terrorisme ;
- A.1.3 —Equiperment de la Brigade d'Intervention Polyvalente (BIP) ;
- A.1.4 —Appui aux mesures et équipements favorisant la coordination des services sur les lieux d'un attentat terroriste de masse ;
- A.1.5 —Création d'une Brigade Anti-Terroriste (BAT) ;
- A.1.6 —Création d'un service interministériel de gestion des moyens techniques d'aide à l'enquête.
- A.1.7 —Création de services territoriaux de police judiciaire ;
- A.1.8 —Appui à la formation des enquêteurs chargés du traitement des dossiers financiers ;
- A.1.9 —Equiperment du Groupe de Recherches et d'Interpellations (GRI) ;
- A.1.10 —Modernisation de la Division de la Police Technique et Scientifique (DPTS) ;
- A.1.11 —Coordination par la DOCRTIS de la lutte contre les stupéfiants.

Dans le cadre de la deuxième composante :

- A.2.1 —Appui à l'extension et au renforcement du maillage territorial : construction réhabilitation de postes frontières ;
- A.2.2 – Acquisition de moyens informatiques, de moyens techniques, et réalisation de formations au bénéfice des postes frontières ;
- A.2.3 —Surveillance aérienne : création d'un détachement d'ULM à la section aérienne de la gendarmerie nationale ;
- A.2.4 —Surveillance fluviale : création d'un détachement de la police nationale pour la surveillance du delta du Sine Saloum ;
- A.2.5 —Surveillance terrestre : création d'une unité de la police nationale affectée aux patrouilles frontalières ;
- A.2.6 —Activation et soutien de la Division nationale de la Lutte contre le Trafic de Migrants et pratiques assimilées (DNLTM) ;
- A.2.7 —Déploiement territorial de la DNLTM ;
- A.2.8 —Analyse de faisabilité de la mise en place d'une équipe d'experts nationaux chargés du soutien aux forces de police de la DPAF dans leur mission d'inspection et d'évaluation continue des procédures, services et besoins, pour une gestion intégrée des frontières ;
- A.2.9 —Analyse de faisabilité de la mise en place de deux projets pilotes de coopération régionale : un « poste unique » et un « centre de coopération policière et douanière ».

Dans le cadre de la troisième composante :

- A.3.1 —Séminaire consacré au développement d'une stratégie de sécurité intérieure ;

- A.3.2 —Appui au renforcement d'outils statistiques communs aux services de sécurité intérieure ;
- A.3.3 —Renforcement de la gestion des ressources humaines (formation et inspection) de la DGPN et de la DGGN ;
- A.3.4 —Appui à la mise en œuvre d'une loi permettant la saisie par la justice et l'utilisation par les services de sécurité intérieure des biens provenant d'infractions relevant de la criminalité organisée ;
- A.3.5 —Appui à l'Agence d'Assistance à la Sécurité de Proximité (AASP) pour des services plus proches des citoyens et une contribution accrue de celle-ci au recueil et à la transmission du renseignement ;
- A.3.6 —Appui à la mise en place d'un dispositif de formation initiale et continue des différents corps de la police et de la gendarmerie nationale prenant en compte la diversité des compétences requises ;
- A.3.7 —Mise en place et expérimentation d'un commissariat pilote de sécurité publique à Dakar ;
- A.3.8 —Optimisation de la gestion des ressources matérielles de la DGPN et de la DGGN.

Ce programme est mis en œuvre par deux contrats principaux. Le premier contrat avec Civipol, en consortium avec la FIIAPP, couvre la prestation de service d'assistance technique et d'organisation des activités de renforcement de capacité pour l'ensemble de l'action. Trois experts principaux sont basés de manière permanente à Dakar et assistés par un grand nombre d'experts non-principaux effectuant des missions ponctuelles. Ce contrat court depuis décembre 2017 et expirera en décembre 2020. Le deuxième contrat signé avec l'Organisation Internationale pour les Migrations couvre la passation de marchés de fournitures et de travaux pour la construction et la rénovation de bâtiments et l'acquisition de matériels. Ce contrat pour les infrastructures et équipements a démarré en mars 2019 et se terminera en mars 2021. Sur un budget total de 10 million d'euros pour le programme, 6,8 million sont réservés pour ces infrastructures et équipements ce qui implique de nombreuses donations. Enfin, un contrat pour la communication et la visibilité sera signé en octobre 2019.

Sur chacun de ces contrats des retards importants ont été accusés. En ce qui concerne celui avec CIVIPOL, bien qu'il ait été conclu dans les temps, la mise en œuvre concrète des activités a démarré avec près de six mois de retard en raison notamment de l'organisation tardive du premier comité de pilotage dû en partie au départ à la retraite du coordinateur du projet au Ministère de l'Intérieur et de la nomination tardive de son successeur mais aussi à des problèmes internes à l'équipe d'experts. Pour ce qui est du contrat avec l'OIM qui a rapidement été désigné comme partie contractante en raison de la rétractation de la FIIAPP initialement pressentie, sa négociation a été particulièrement laborieuse de sorte qu'un retard de plus de six mois a été pris sur sa conclusion. Enfin, la procédure pour le contrat concernant la communication et la visibilité a dû être relancée suite à une première tentative infructueuse. Il résulte de tous ces retards que les activités concrètes du programme n'ont effectivement démarré qu'au quatrième trimestre 2018 et que l'action n'a atteint sa vitesse de croisière qu'au premier trimestre 2019. De très nombreuses actions ont toutefois été menées depuis de telle sorte que le retard a été finalement rattrapé mais avec la conséquence qu'aucun autre délai n'est possible au risque de mettre en péril la mise en œuvre de l'ensemble du plan d'action.

### 1.3 Parties prenantes de l'action

#### 5.4 Les parties prenantes de l'action sont les suivantes :

##### Au niveau politique :

- La Primature qui préside le comité de pilotage en la personne du conseiller sécurité du Premier Ministre. Toutefois, avec la suppression du poste de Premier Ministre qui est devenu le Secrétaire Général de la présidence, ce sera désormais la Présidence de la République qui supervisera le programme et procédera aux arbitrages nécessaires le cas échéant.
- Le Ministère de l'Intérieur qui coordonne le projet, qui assure le secrétariat du comité de pilotage en la personne du conseiller sécurité du Ministre de l'Intérieur et qui est le ministère de tutelle de la Police nationale ainsi que de l'Agence d'Assistance à la Sécurité de Proximité ;
- Le Ministère des Forces Armées qui est la ministère de tutelle de la Gendarmerie nationale ;
- Le Ministère des Finances qui assure la tutelle des Douanes sénégalaises et dont est issu l'ordonnateur national du fonds européen de développement qui supervise la coopération en générale ;
- Le Ministère de la Justice en ce qui concerne la chaîne de la justice pénale.

##### Au niveau technique :

- La Police nationale qui est sans doute le partenaire prépondérant ;
- La Gendarmerie nationale qui est le deuxième bénéficiaire principal ;
- Les Douanes Sénégalaises qui sont sur un nombre d'activité un peu plus restreint ;



- L'Agence d'Assistance à la Sécurité de Proximité qui bénéficie du programme de manière plus marginale ;
- Le Ministère de la Justice et plus spécifiquement la Direction des Affaires Criminelles et des Grâces.

Les autres parties prenantes sont les metteurs en œuvre du programme à savoir les membres de l'équipe d'assistance technique de Civipol et de l'équipe projet de l'Organisation Internationale pour les Migrations.

## 2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	A mi-parcours
Couverture	L'intégralité de l'action
Portée géographique	Sénégal
Période à évaluer	Du début de l'action avec la signature du contrat d'assistance technique à la mission d'évaluation, soit du 27/11/2017 à novembre 2019

### 2.1 Objectif de l'évaluation

Une évaluation systématique et opportune de ses programmes et de ses activités est une priorité établie<sup>15</sup> de la Commission Européenne<sup>16</sup>. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des **résultats**<sup>17</sup> des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur **les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD)**.<sup>18</sup>

De ce point de vue, les évaluateurs devraient **trouver les preuves expliquant les raisons, les cas de figure et la manière dont ces résultats sont liés à l'intervention de l'UE** et essayer d'**identifier les facteurs générant ou entravant le progrès**.

Les évaluateurs doivent fournir une explication des **liens de cause à effet** existant entre les inputs et les activités, et les outputs, les résultats et les impacts. Le travail des évaluateurs doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l'apprentissage et la gestion.

Cette évaluation est principalement vouée à fournir aux services compétents de l'Union Européenne et aux parties prenantes intéressées l'information suivante :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu le programme SENSEC-UE, en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.

En particulier, tel qu'indiqué dans la convention de financement, cette évaluation à mi-parcours est prévue « *pour identifier et pour recommander des mesures afin de résoudre des problèmes éventuels et à des fins d'apprentissage,*

<sup>15</sup> COM (2013) 686 final « Renforcer les fondements de la réglementation intelligente — Améliorer l'évaluation » - [http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com\\_2013\\_686\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf); Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

<sup>16</sup>SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation ", [http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval\\_comm\\_sec\\_2007\\_213\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_fr.pdf); SWD (2015) 111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", [http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd\\_br\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf); COM(2017) 651 final 'Mener à son terme le programme pour une meilleure réglementation : de meilleures solutions pour de meilleurs résultats', [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf)

<sup>17</sup>Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les extrants, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/finacial\\_assistance/ipa/2014/236-2014\\_cir.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/finacial_assistance/ipa/2014/236-2014_cir.pdf).

<sup>18</sup> Le nouveau Consensus Européen pour le Développement 'Notre monde, notre dignité, notre futur', journal officiel du 30 juin 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2017:210:TOC>

*en particulier par rapport à la possibilité éventuelle de développement d'autres actions notamment dans le cadre du fonds d'affectation spéciale d'urgence de l'UE pour la stabilité et la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique ».*

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront la délégation de l'Union européenne au Sénégal, les partenaires sénégalais ainsi que les partenaires de mise en œuvre. Sur base d'un accord avec les partenaires sénégalais, les résultats de l'évaluation pourraient être partagés avec les Etats Membres UE actifs dans le domaine de la sécurité, ainsi que d'autres bailleurs.

## 2.2 Services requis

### 2.2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation analysera en priorité les résultats de l'action tout au long de sa chaîne des résultats, encore, elle analysera en priorité l'adéquation de l'action aux besoins des partenaires.

En plus, l'évaluation analysera l'action en suivant les cinq critères d'évaluation du CAD, à savoir : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives d'impact.

L'évaluation suivra aussi deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

- la valeur ajoutée de l'UE (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres) ;
- la cohérence de l'action elle-même avec la stratégie de l'UE dans le pays et dans le secteur et avec d'autres politiques de l'UE et d'autres actions des États membres et d'autres bailleurs.

La portée de l'évaluation comprend les services suivants :

- (i) Analyser et donner un avis sur la pertinence du programme du point de vue conceptuel et de sa logique d'intervention ;
- (ii) Analyser et se prononcer sur l'adéquation des activités du programme avec les besoins des parties prenantes et les objectifs poursuivis ;
- (iii) Evaluer de manière approfondie la qualité des activités d'appui exécutées, leur apport et les perspectives de pérenniser les acquis ;
- (iv) Evaluer la performance du programme du point de vue de la mise en œuvre opérationnelle, c'est-à-dire de la gestion par la délégation de l'UE, par les partenaires de mise en œuvre (Civipol/assistance technique et OIM), ainsi que par la partie sénégalaise ;
- (v) Evaluer l'efficacité du programme du point de vue technique et financier ;
- (vi) Evaluer l'efficience du programme du point de vue financier (la transformation des « inputs » en « outputs ») ;
- (vii) Sur base de éléments d'information issus des points (i) — (iii), tirer des conclusions et formuler des recommandations sur les améliorations éventuelles qui pourraient être apportées au projet dans sa conception, sa logique d'intervention et sa programmation ;
- (viii) Sur base de éléments d'information issus du point (iv) — (v), tirer des conclusions et formuler des recommandations sur les mesures qui devraient être prises le cas échéant (et la manière de les prendre éventuellement) pour atteindre ou si possible dépasser les résultats escomptés au cours de la période de mise en œuvre restante ;
- (ix) Sur base de l'ensemble des éléments issus des points (i) — (v), fournir des recommandations générales qui pourraient s'appliquer aux prochains projets et programmes dans le domaine de la sécurité ou d'autres secteur de coopération ;

L'équipe d'évaluation devra en outre vérifier si les questions d'égalité des sexes, environnement et changement climatique ont été incorporées ; si les ODD importants et leurs interactions ont été identifiés ; si le principe « Leave No-One Behind », (voir <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/avril-2016/odd-ne-laisser-personne-pour-compte>) et une approche basée sur les droits ont été pris en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre, la gouvernance et la supervision de l'action.

## 2.2.2 Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation formulées ci-dessous sont données à titre indicatif. En fonction de l'information la plus récente, des consultations initiales et postérieures et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluation discutera avec le gestionnaire d'évaluation et proposera dans son rapport de démarrage un éventail complet et final de questions d'évaluation en indiquant les critères et indicateurs spécifiques utilisés ainsi que les sources de collecte de données et les outils les plus importants.

Une fois le rapport de démarrage approuvé, les questions d'évaluation deviendront juridiquement contraignantes.

L'équipe d'évaluation devra proposer des questions d'évaluation (QE) qui seront finalisées à la phase de démarrage et documentaire avec l'aval du groupe de référence constitué des représentants des parties prenantes listées à la section 1.3.

Au-delà de porter sur les différents points repris ci-avant dans la section 2.2.1, les QE devront permettre de donner des réponses sur les problèmes rencontrés par le passé (difficulté de contractualisation, appropriation par toutes les parties prenantes, alignement sur les besoins et objectifs, etc.) et sur ceux en cours le cas échéant.

Les questions d'évaluation formulées ci-dessous sont données à titre indicatif :

- Quel est le niveau de pertinence du programme au regard des problèmes dont il est appelé à contribuer à la résolution ?
- Dans quelle mesure la qualité des services fournis est fonctionnelle aux objectifs du programme, et pourquoi ?
- Quel est le niveau d'adéquation du programme avec les besoins des parties prenantes ?
- Les services fournis sont-ils de qualité ?
- Quelles sont les perspectives de leur impact et durabilité (le niveau de responsabilité assumé par les partenaires pour perpétuer, étendre et répliquer les résultats par leur institutionnalisation et les moyens politiques et financiers mis à disposition pour ce faire) ?
- Dans quelle mesure est le programme correctement mis en œuvre par les responsables de sa mise en œuvre et suivi au niveau de la gouvernance ?
- Quelles modifications peuvent être faites pour améliorer sa pertinence et son effectivité le cas échéant ?
- Est-ce que la partie sénégalaise s'est bien approprié le programme et est bien consciente de la contribution qu'il cherche à apporter ?

Cette évaluation permettra de comprendre les effets des retards accumulés par l'action en termes de la possibilité d'atteindre les objectifs fixés et fournira des recommandations afin de minimiser les effets de ces retards.

## 2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis

Le processus d'évaluation sera mené en trois phases :

- Démarrage et documentaire
- Terrain
- Synthèse

Les livrables de chaque phase doivent être rendus à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau synoptique du paragraphe 2.3.1.

### 2.3.1 Tableau synoptique

Le tableau qui suit présente un aperçu des activités-clé à mener lors de chaque phase et une liste des livrables que l'équipe devra produire ainsi que les réunions avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence. Le contenu principal de chaque livrable est décrit au chapitre 5.

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
<b>Phase de démarrage et documentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte initiale de documents/données</li><li>• Analyse approfondie des documents (en particulier questions d'évaluation)</li><li>• Identification des informations manquantes et des hypothèses à vérifier dans la phase documentaire</li><li>• Analyse du contexte</li><li>• Analyse des parties prenantes</li><li>• Reconstitution (ou si nécessaire,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion de démarrage avec la DUE et le groupe de référence en face à face</li><li>• Note de démarrage et documentaire</li></ul>

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
	constitution) de la logique d'intervention et/ou description de la théorie du changement (sur base de la documentation disponible) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de la méthodologie d'évaluation (questions d'évaluation avec les critères de jugement, les indicateurs et les méthodes de collecte de données et analyse), de la matrice d'évaluation, et de la méthodologie de la phase de terrain</li> </ul>	
<b>Phase de terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières réunions au niveau national avec toutes les parties prenantes susmentionnées</li> <li>• Collecte des informations principales en utilisant des interviews</li> <li>• Collecte de données et analyse (liée aux hypothèses à tester sur le terrain et visant à combler les lacunes, tel que défini dans une phase documentaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières réunions au niveau national avec toutes les parties prenantes susmentionnées</li> <li>• Présentation des principaux résultats de la phase de terrain</li> <li>• Débriefing avec la DUE et le groupe de référence en face à face</li> </ul>
<b>Phase de synthèse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation)</li> <li>• Rédaction de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations</li> <li>• Compte-rendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de rapport final</li> <li>• Résumé exécutif conforme au modèle standard publié dans le module EVAL</li> <li>• Rapport final</li> </ul>

### 2.3.2 Phase de démarrage et documentaire

Le but de cette phase est de structurer l'évaluation et de préciser les questions principales.

La phase de démarrage et documentaire commencera par une étude initiale des documents et du contexte, que les évaluateurs mèneront depuis leur domicile, pour continuer avec une session d'ouverture à Dakar entre la DUE, le groupe de référence et les évaluateurs. Les évaluateurs dont la présence est requise doivent être obligatoirement présents pendant une demi-journée. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de la portée de l'évaluation, de ses limites et de sa faisabilité. Elle sert aussi à clarifier les attentes sur les résultats de l'évaluation, la méthodologie à utiliser et, le cas échéant, à transmettre un complément d'information importante ou de dernière minute.

Dans la phase de démarrage, les documents pertinents seront examinés tels que les textes légaux et réglementaires, les stratégies et plans d'actions ainsi que les rapports d'activité du programme (voir annexe II).

En plus d'une première analyse documentaire du cadre politique, institutionnel et/ou technique et de la coopération du soutien que l'UE a apporté au Sénégal dans le secteur de la sécurité, l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le gestionnaire d'évaluation reconstituera, le cas échéant, la logique d'intervention de l'action à évaluer.

En outre, en se basant sur la logique d'intervention, les évaluateurs rédigeront une explication narrative de la logique de l'action décrivant la manière dont l'action va engendrer le changement tout au long de la chaîne des résultats, par ex. la théorie du changement. Cette explication comprend une analyse des données à la base de cette logique (surtout en comparant les inputs et les outputs, et les résultats et l'impact) et permet de formuler les suppositions qui doivent se révéler correctes pour que le travail puisse être mené à bien, ainsi que d'identifier les facteurs qui peuvent potentiellement entraver ces changements.

En se basant sur la logique d'intervention et sur la théorie du changement, les évaluateurs finaliseront i) les questions d'évaluation avec la définition des critères et des indicateurs de jugement, la sélection des outils et des sources pour la collecte des données, ii) l'approche méthodologique de l'évaluation et iii) la planification des étapes suivantes.

L'approche méthodologique sera représentée dans une matrice de conception de l'évaluation<sup>19</sup>, qui sera incluse dans le rapport de démarrage. La **méthodologie de l'évaluation doit être sensible à la question de genre, contempler l'utilisation de données ventilées par sexe et âge et démontrer comment les actions ont contribué à avancer vers l'égalité des sexes.**

Les restrictions rencontrées ou qui seront rencontrées lors de l'exercice d'évaluation seront discutées et des mesures de limitation décrites dans la note de démarrage. Enfin, dans cette phase, le plan de travail et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés ; ce plan devra être cohérent à celui qui est proposé dans les présents TdR. Toute modification devra être justifiée et approuvée par le gestionnaire d'évaluation.

Sur la base des informations récoltées, l'équipe d'évaluation doit préparer une note de démarrage et documentaire ; son contenu est décrit au chapitre 5.

Celle-ci sera discutée au cours de la session d'ouverture à Dakar ou par vidéoconférence.

### 2.3.3 Phase de terrain

La phase de terrain commence après l'approbation de la note documentaire par le gestionnaire d'évaluation.

Le but de la phase de terrain est de valider/changer les réponses préliminaires formulées pendant la phase documentaire et de compléter l'information grâce à la recherche primaire.

Si un écart considérable par rapport au plan ou au programme approuvé semble constituer un risque pour la qualité de l'évaluation ou ne respecte pas la fin de la validité du contrat, il faudra en discuter immédiatement avec le gestionnaire d'évaluation et, ce qui concerne la validité du contrat, prendre des mesures correctives.

Pendant les premiers jours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser une réunion avec le gestionnaire du programme/la délégation de l'UE (ou lui envoyer une courte note) pour le tenir informé du bon démarrage de la phase de terrain.

Pendant la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit assurer un contact, une consultation et une collaboration adéquats avec les différentes parties prenantes et avec les autorités et les agences gouvernementales concernées. Tout au long de sa mission, l'équipe d'évaluation utilisera les sources d'information les plus fiables et appropriées, ne divulguera les informations confidentielles reçues et respectera les croyances et les coutumes de l'environnement social et culturel local.

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation résumera son travail, analysera la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présentera ses conclusions préliminaires lors d'une réunion avec le gestionnaire du programme/la délégation de l'UE et le groupe de référence.

### 2.3.4 Phase de synthèse

Cette phase est dédiée à la préparation de **deux documents distincts** : le **résumé exécutif** et le **rapport final**, dont la structure est décrite à l'annexe III). Il comprend l'analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation et de préparer l'évaluation globale, les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation présentera ses résultats, ses conclusions et ses recommandations dans un seul rapport avec les annexes, conformément à la structure convenue à l'annexe III ; un résumé exécutif séparé sera également élaboré, dans le format obligatoire du module EVAL (cf. annexe III).

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

- Son évaluation est objective et équilibrée, que les affirmations sont détaillées et fondées sur des preuves et que les recommandations sont réalistes et clairement ciblées.
- Pendant la rédaction du rapport, que toute évolution déjà en cours dans la direction souhaitée soit clairement identifiée.
- Que le vocabulaire, y compris les abréviations, utilisé, tient compte de l'audience identifiée à l'art. 2.1 plus haut.

---

<sup>19</sup> La matrice de l'évaluation est un outil qui sert à structurer l'analyse de l'évaluation (en définissant les critères de jugement et les indicateurs de chaque question d'évaluation). Elle sert aussi à adopter la méthode de collecte de données la plus appropriée et faisable pour chacune des questions.

L'équipe d'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence et au pouvoir adjudicateur à Dakar (ou par vidéo-conférence), afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations. L'équipe d'évaluation devra obligatoirement être présents pendant une demi-journée minimum.

Le gestionnaire d'évaluation rassemblera les commentaires faits par les membres du groupe de référence et les enverra à l'équipe d'évaluation pour réviser le rapport conjointement avec une première version de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) du projet de rapport final. Le contenu de cette grille d'évaluation sera discuté avec l'équipe d'évaluation pour déterminer si des améliorations sont nécessaires et l'équipe d'évaluation sera invitée à faire des commentaires sur les conclusions formulées dans la QAG (à travers le module EVAL).

À ce stade, l'équipe d'évaluation finalisera le **rapport final** et le **résumé exécutif**, en répondant aux commentaires reçus. Les problèmes éventuels de qualité, les erreurs factuelles et les problèmes méthodologiques seront corrigés ; les commentaires relatifs à des jugements divergents peuvent quant à eux être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation devra en expliquer les raisons par écrit. Une fois le rapport final approuvé, la QAG sera mise à jour et envoyée aux évaluateurs via le module EVAL.

## 2.4 Organisation du contrat spécifique et méthodologie (offre technique)

Les contractants-cadre invités soumettront leur organisation du contrat et la méthodologie spécifiques en se servant du modèle standard SIEA B-VII-d-i et ses annexes 1 et 2 (B-VII-d-ii).

La méthodologie d'évaluation proposée pour entreprendre la mission est décrite au chapitre 3 (stratégie et calendrier de travail) du modèle B-VII-d-i. Les prestataires doivent décrire comment la méthodologie qu'ils proposent va aborder les questions transversales mentionnées dans les termes de référence et, notamment, l'égalité des sexes et l'émancipation de la femme. Ceci inclut (selon le cas) les messages de communication de l'action, les matériels et les structures de gestion.

## 2.5 Gestion et pilotage de l'évaluation

### 2.5.1 Au niveau de l'UE

L'évaluation est gérée par le gestionnaire d'évaluation des DUE ; les progrès de l'évaluation seront suivis de près avec l'aide d'un groupe de référence composé du gestionnaire d'évaluation, du gestionnaire du programme évalué et de représentants des parties prenantes susmentionnées à la section 1.3.

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

- De définir et de valider les questions d'évaluation
- De faciliter les contacts entre l'équipe d'évaluation, les services de l'UE et les parties prenantes externes.
- De s'assurer que l'équipe d'évaluation a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulte.
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe d'évaluation. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le gestionnaire d'évaluation, puis transmis à l'équipe d'évaluation.
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation.
- De soutenir la création d'un bon suivi du plan d'action une fois l'évaluation terminée.

### 2.5.2 Au niveau du prestataire

Conformément aux exigences établies à l'article 6 des termes de référence globaux et dans l'Organisation et la Méthodologie globales, aux annexes II et III du contrat cadre SIEA 2018 respectivement, le prestataire doit surveiller la qualité du procédé, la conception de l'évaluation, les inputs et les livrables de l'évaluation. Il devra en particulier :

- Soutenir le chef d'équipe dans son rôle, principalement en ce qui concerne la gestion. À cet égard, le prestataire doit s'assurer qu'à chaque phase de l'évaluation, des tâches et des livrables spécifiques soient confiés à chaque membre de l'équipe.
- Fournir du soutien et un contrôle qualité du travail de l'équipe d'évaluation tout au long de sa mission.
- S'assurer que les évaluateurs disposent des ressources nécessaires pour remplir toutes leurs tâches et respecter les délais du contrat.

## 2.6 Langue du contrat

La langue du contrat sera le français.

### 3 EXPÉRIENCE REQUISE

#### 3.1 Nombre d'évaluateurs et nombre de jours de travail requis par catégorie

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'évaluateurs minimum et le nombre de jours de travail minimum (au total et sur le terrain), par catégorie d'évaluateur, à prévoir par le prestataire.

Catégorie de l'évaluateur	Nombre d'évaluateurs minimum	Nombre total de jours de travail minimum (total)	(dont) Nombre de jours de travail minimum en mission
Cat I	2	43	5
Cat II			
Cat III			

#### 3.2 Expertise requise

##### Exigences minima pour l'équipe — Expert nr.1 "Chef de mission"

- Une expérience accumulée de 12 ans au moins dans le domaine de l'évaluation
- Avoir participé au moins à quatre évaluations dans les secteurs concernés par cette évaluation (réforme secteur sécurité et/ou gestion des frontières et/ou gouvernance)

##### Exigences minima pour l'équipe — Expert nr.2 "Sécurité intérieure"

- Au moins 12 ans d'expérience professionnelle dont au moins 6 ans dans le domaine de secteur de la sécurité et de sa réforme, notamment en ce qui concerne la transformation du cadre institutionnel, légal et réglementaire.
- Expérience de mise en œuvre d'au moins 1 projet de renforcement institutionnel et de modernisation de l'administration au sein d'un Ministère de l'intérieur et ses structures, ou d'institutions en charge de la sécurité (police, forces armées, défense) d'un pays.

##### Autres exigences complémentaires pour l'équipe :

###### Expert nr.1 - Chef de mission

– A' parité d'expériences, un diplôme de maîtrise en sciences de l'évaluation ou des certificats de fréquentation de formations spécifiques dans le domaine de l'évaluation constitueront un avantage compétitif pour le/la chef d'équipe proposé(e)

– Avoir effectué des évaluations dans l'Afrique occidentale est considéré un atout.

###### Expert nr.2 - sécurité intérieure

– Une connaissance du domaine de la gestion intégrée des frontières et/ou contrôle et surveillance frontalière sera considéré un atout

##### **Connaissances linguistiques de l'équipe :**

Français : au moins 1 membre de l'équipe doit posséder un niveau d'expertise C1.

Le niveau linguistique est évalué en compréhension, langage parlé et écrit par le cadre européen de référence pour les langues disponible à <https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/european-language-levels-cefr> et devra être démontré par des certificats ou par une expérience adéquate.

L'Union européenne mène une politique d'égalité des chances. La parité des genres dans l'équipe proposée, à tous les niveaux, est vivement conseillée.

#### 3.3 Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing

La présence d'un ou plusieurs membre(s) de l'équipe de gestion n'est pas requise pour le briefing ou le débriefing.

## 4 LIEU ET DURÉE

### 4.1 Période de démarrage

Début provisoire de la mission : novembre 2019.

### 4.2 Durée prévue de la mission en jours calendrier

Durée maximale de la mission : 120 jours calendrier.

La durée totale inclut les jours de travail, les week-ends, les périodes prévues pour les commentaires, pour réviser les versions préliminaires, les séances de débriefing, et la distribution des résultats.

### 4.3 Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel<sup>20</sup>

Dans le cadre de l'offre technique, le contractant-cadre doit remplir le tableau de l'emploi du temps qui se trouve dans l'annexe IV qui devra être finalisé dans la note de démarrage et documentaire. Les « dates indicatives » ne doivent pas être formulées comme des dates fixes, mais comme des jours (ou des semaines, ou des mois) à partir du début de la mission (désigné « 0 »).

Il faudra prêter l'attention nécessaire afin d'assurer la participation active et la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales/locales.

### 4.4 Lieu(x) de la mission

La mission se déroulera à Dakar avec une visite de terrain dans des régions frontalières à déterminer.

## 5 LE RAPPORT

### 5.1 Contenu, durée et remise

Les livrables doivent répondre à des standards de qualité. Le texte des rapports doit être illustré, le cas échéant, par des cartes, des graphiques et des tableaux ; une carte de la zone (ou des zones) de l'action est requise (elle doit être jointe en annexe).

Liste des livrables :

	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
Note de démarrage	Max 15 pages	<ul style="list-style-type: none"><li>Logique d'intervention</li><li>Liste des parties prenantes</li><li>Méthodologie de l'évaluation, y compris :<ul style="list-style-type: none"><li>Matrice de l'évaluation : Questions d'évaluation, avec les critères de jugement et les indicateurs et méthodes d'analyse et de collecte des données</li><li>Stratégie de consultation</li></ul></li><li>Analyse des risques associés à la méthodologie de l'évaluation et les mesures d'atténuation</li><li>Plan de travail</li><li>Réponses préliminaires aux questions d'évaluation, en faisant référence aux limites des informations à disposition</li><li>Questions encore à traiter et hypothèses à vérifier lors des visites de terrain</li></ul>	Fin de la phase de démarrage
Projet de rapport final	Max 40 pages	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</b></li></ul>	Fin de la phase de synthèse
Projet de résumé	N/D	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</b></li></ul>	Fin de la phase de

<sup>20</sup> Conformément à l'article 16.4 a) des Conditions générales du contrat cadre SIEA



	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
exécutif — en utilisant le modèle EVAL en ligne			synthèse
Rapport final	Max 40 pages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Même structure que pour le projet de rapport final, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté</li> </ul>	1 semaine après avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport final.
Résumé exécutif final	N/D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Même structure que pour le projet de résumé exécutif, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté</li> </ul>	Conjointement avec la version finale du rapport final

## 5.2 Utilisation du module EVAL par les évaluateurs

Il est fortement recommandé que la **soumission de tous les rapports, leurs annexes et le résumé exécutif du rapport final** par le prestataire choisi **se fasse en les téléchargeant dans le module EVAL**, un outil de gestion du processus d'évaluation archive de la Commission européenne. Le prestataire choisi recevra un accès aux orientations en ligne et hors ligne pour pouvoir travailler avec le module pendant la validité du contrat spécifique.

## 5.3 Commentaires sur les livrables

Pour chaque rapport, le gestionnaire d'évaluation enverra au prestataire les commentaires d'ensemble reçus du groupe de référence ou l'approbation du rapport dans les 15 jours calendrier. Les rapports révisés en fonction des commentaires seront livrés dans les 7 jours calendrier à partir de la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation devra apporter un document distinct expliquant comment et où ces commentaires ont été incorporés ou la raison pour laquelle certains commentaires n'ont pas été incorporés, le cas échéant.

## 5.4 Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif

La qualité des versions préliminaires du rapport final et du résumé exécutif sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation à l'aide de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) dans le module EVAL (texte fourni à l'annexe V). Le prestataire a la possibilité, via le module EVAL, d'apporter des remarques sur les évaluations formulées par le gestionnaire d'évaluation. La QAG sera alors révisée après avoir soumis la version finale du rapport final et du résumé exécutif.

La compilation de la QAG soutiendra/informera la compilation faite par le gestionnaire d'évaluation de l'Évaluation de la Performance du contrat spécifique du Contrat Cadre SIEA.

## 5.5 Langue

Tous les rapports doivent être rendus en français.

## 5.6 Nombre d'exemplaires du rapport

En plus de sa préférable soumission dans le module EVAL, la version approuvée du rapport final sera rendue en 3 exemplaires imprimés et en version numérique sur clé USB sans frais supplémentaires.

## 5.7 Format des rapports

Tous les rapports doivent être rédigés en utilisant la police Arial ou Times New Roman, avec une taille minimale respectivement de 11 et 12, et un interligne simple, double face. Ils seront envoyés en format Word et PDF.

**6 ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES**
**CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES**

Demande de services n./2019/409248/1

Contrat Cadre SIEA 2018 — LOT 3

EuropeAid/138 778/DH/SER/multi

**1. CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE**

Le pouvoir adjudicateur sélectionne l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix en utilisant une relation 80/20 entre la qualité technique et le prix<sup>21</sup>.

La qualité technique est évaluée sur la base de la grille suivante :

<b>Critères</b>	<b>Maximum</b>
<b>Score total pour l'organisation et la méthodologie</b>	<b>50</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des TdR et des objectifs des services à fournir</li> </ul>	<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, adéquation des outils utilisés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés</li> </ul>	<b>25</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur technique ajoutée, soutien et rôle des membres du consortium concernés</li> </ul>	<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des tâches et du temps</li> </ul>	<b>10</b>
<b>Score total pour l'équipe d'évaluateurs</b>	<b>50</b>
<b>SCORE GLOBAL TOTAL</b>	<b>100</b>

**2. SEUIL TECHNIQUE**

Toute offre en dessous du seuil technique de 75 sur 100 points sera automatiquement rejetée.

<sup>21</sup> Pour en savoir davantage sur la règle 80/20, veuillez consulter le PRAG, chapitre 3.3.10.5 - [https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en)

## 7 ANNEXE II : INFORMATIONS À FOURNIR À L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

- Textes juridiques et engagements politiques se rapportant à l'action à évaluer
- Document de stratégie nationale du Sénégal et programmes indicatifs (et équivalents) pour les périodes concernées
- Politiques nationales ou sectorielles pertinentes
- Études d'identification de l'action
- Études de faisabilité et de formulation de l'action
- Accord de financement de l'action
- Rapports semestriels et annuels d'avancement de l'action
- Documentation pertinente de partenaires nationaux et locaux et d'autres donateurs
- Calendrier et procès-verbaux de toutes les réunions du Comité directeur de la (les) action(s)
- Tout autre document pertinent

**Note** : L'équipe d'évaluation doit identifier et obtenir tout autre document considéré comme utile à analyser, par le biais de recherches indépendantes et d'entretiens avec des parties bien informées et des parties prenantes de l'action.



Le prestataire fournira, **en les téléchargeant préférablement dans le module EVAL, deux documents distincts** : le **rapport final** et le **résumé exécutif**. Ils devront être cohérents, concis et clairs et ne contiendront pas d'erreurs linguistiques ni dans leur version originale ni dans leur traduction, si prévue.

Le rapport final ne doit pas dépasser le nombre de pages indiqué au chapitre 5. Des informations supplémentaires sur le contexte global de l'action, la description de la méthodologie et l'analyse des résultats doivent se trouver en annexe au texte principal.

La présentation doit être bien espacée et il est fortement recommandé d'utiliser des graphiques clairs, des tableaux et des paragraphes courts.

La page de garde du rapport final doit contenir le texte qui suit :

« Cette évaluation est soutenue et guidée par la Commission européenne et présentée par [nom de la société de conseil]. Le rapport ne reflète pas nécessairement les visions et les opinions de la Commission Européenne ».

#### Résumé exécutif

Un résumé exécutif bref, rigoureux, indépendant et qui va droit au but. Il doit se concentrer sur les objectifs ou sur les questions principales de l'évaluation, en souligner les principaux points exécutifs et montrer clairement les principales conclusions et leçons qui peuvent en être tirées, ainsi que les recommandations qui peuvent être faites. Il sera rédigé dans le format spécifique prévu au module EVAL.

Les principaux chapitres du rapport d'évaluation doivent être les suivants :

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. Introduction</b>                          | Une description de l'action, du contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e) et de l'évaluation, donnant au lecteur assez de précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles.  |
| <b>2. Réponses aux questions et conclusions</b> | Un chapitre dédié aux réponses des questions d'évaluation, assorties des preuves et des raisonnements utilisés.   |
| <b>3.Évaluation globale (optionnelle)</b>       | Un chapitre qui synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation afin d'effectuer une évaluation globale de l'action. La structure détaillée de l'évaluation globale doit être peaufinée pendant le processus d'évaluation. Le chapitre correspondant doit articuler les conclusions et les leçons à tirer d'une manière qui reflète leur importance et qui en facilite la lecture. La structure ne doit pas forcément suivre les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation. |
| <b>3. Conclusions et recommandations</b>        |   |

#### **4.3 Enseignements tirés**

Les enseignements tirés généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui soutiendront la prise de décision, amélioreront les performances et favoriseront l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions concernées autant européennes que partenaires.

#### **4.1 Conclusions**

Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation.

Afin de faciliter la communication des messages d'évaluation adressés à la Commission, un tableau qui classe les conclusions par ordre d'importance peut être présenté, ou un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif.

#### **4.2 Recommandations**

Leur objectif est d'améliorer ou de réformer l'action dans le cadre du cycle en cours, ou de préparer la conception d'une nouvelle action pour le cycle suivant.

Les recommandations doivent être regroupées et classées selon leur priorité, soigneusement adaptées au public ciblé à tous les niveaux, notamment au niveau de la Commission Européenne.

## 5. Annexes au rapport

Le rapport devrait inclure les annexes suivantes :

- Les termes de référence de l'évaluation.
- Le nom des évaluateurs et de la société pour laquelle ils travaillent (les CV devraient être fournis, mais résumés et limités à une page par personne).
- Une description détaillée de la méthodologie de l'évaluation qui inclut : les décisions prises, les difficultés rencontrées et les limites de la méthodologie. Détails sur les outils utilisés et sur les analyses effectuées.
- Les matrices de la logique d'intervention/du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour).
- La (les) carte(s) géographique(s) des lieux où l'action s'est déroulée.
- Une liste de personnes/organisations consultées.
- La littérature et la documentation consultées.
- D'autres annexes techniques (par exemple des analyses statistiques, des tables des matières et des chiffres, la matrice des preuves, des bases de données), si nécessaire.
- Des réponses détaillées aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs.

**9 ANNEXE IV : PLAN DE TRAVAIL**

Rappelez-vous que **ce n'est pas vous qui devez remplir** le tableau suivant mais bien les contractants-cadre en tant que partie intégrante de leur offre.



Cette annexe doit être incluse par les contractants-cadre dans leur organisation et méthodologie spécifiques et en faire partie intégrante. Les contractants-cadre peuvent ajouter autant de lignes et de colonnes que nécessaire. Les phases de l'évaluation doivent refléter celles indiquées dans les présents termes de référence.

		Durée indicative en jours de travail <sup>22</sup>		
Activité	Lieu	Chef d'équipe	Évaluateur...	Dates indicatives
<b>Phase de démarrage et documentaire : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Phase de terrain : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Phase de synthèse : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Jours de travail TOTAUX (maximum)</b>				

<sup>22</sup> Ajoutez une colonne pour chaque évaluateur

La qualité du rapport final sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation (suite à la soumission du rapport et du résumé exécutif préliminaires) à l'aide de la grille d'évaluation ci-dessous, comprise dans le module **EVAL** ; la grille sera partagée avec l'équipe d'évaluation, qui aura la possibilité d'y incorporer ses commentaires.

**Evaluation de l'action (Projet/Programme) — Rapport final de la grille d'évaluation**

Données de l'évaluation			
Titre de l'évaluation			
Évaluation gérée par		Type d'évaluation	
Réf. CRIS du contrat d'évaluation		Réf. EVAL	
Budget de l'évaluation			
DUE/Unité aux commandes		Gestionnaire d'évaluation	
Dates de l'évaluation		Début :	Fin :
Date du rapport final préliminaire		Date de réponse des services	
Commentaires			
Données du projet			
Principal projet évalué			
CRIS # du (des) projet(s) évalué(s)			
Secteur CAD			
Détails du prestataire			
Chef de l'équipe d'évaluation		Prestataire de l'évaluation	
Expert(s) évaluateur(s)			

**Légende : résultats et signification**

Très bien : critères complètement satisfaits, d'une manière claire et originale

Bien : critères satisfaits

Faible : critères partiellement satisfaits

Très faible : critères non satisfaits dans l'ensemble



## Le rapport d'évaluation est évalué comme suit

### 1. Clarté du rapport

Ce critère analyse dans quelle mesure le résumé exécutif et le rapport final :

- Sont facilement lisibles, compréhensibles et accessibles aux lecteurs visés pertinents
- Soulignent les messages fondamentaux
- La longueur des différents chapitres et des annexes du rapport sont bien équilibrés
- Contiennent les graphiques, les tableaux et les diagrammes nécessaires pour faciliter la compréhension
- Contient une liste d'abréviations (le rapport seulement)
- Évitent des répétitions non nécessaires
- Ont subi une révision linguistique pour éliminer les énoncés peu clairs et les fautes d'orthographe ou de grammaire
- Le résumé exécutif est un résumé approprié du rapport complet et un document indépendant



**Forces**

**Faiblesses**

**Résultat**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

### 2. Fiabilité des données et solidité des preuves

Ce critère analyse dans quelle mesure :

- Les données/preuves ont été rassemblées conformément à la méthodologie
- Le rapport tient compte, s'il y a lieu, des preuves découlant d'études, de rapports de supervision et/ou d'évaluations de l'UE et/ou d'autres partenaires pertinents
- Le rapport contient une description claire des limitations des preuves, des risques de partialité et des mesures atténuantes



**Forces**

**Faiblesses**

**Résultat**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

### 3. Validité des résultats

Ce critère analyse dans quelle mesure :

- Les résultats découlent des preuves collectées
- Les résultats évaluent tous les critères d'évaluation choisis
- Les résultats découlent d'une adéquate triangulation des différentes sources, clairement identifiées
- Dans l'évaluation de l'intervention de l'UE, les résultats décrivent et expliquent les principales relations cause/effet entre outputs, résultats et impacts
- L'analyse des preuves est exhaustive et tient compte des facteurs contextuels et externes



**Forces**

**Faiblesses**

**Résultat**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

**4. Validité des conclusions**

Ce critère analyse dans quelle mesure :

- Les conclusions sont logiquement liées aux résultats et les dépassent pour offrir une analyse complète
- Les conclusions abordent correctement les critères d'évaluation choisis et toutes les questions d'évaluation, y compris la dimension transversale
- Les conclusions tiennent compte de tous les groupes de parties prenantes de l'évaluation
- Les conclusions sont cohérentes et équilibrées (c.-à-d. qu'elles présentent une image crédible autant des forces que des faiblesses) et ne contiennent pas de considérations personnelles ou politiques
- (Si nécessaire) si le rapport signale les thèmes où les résultats sont insuffisants pour tirer des conclusions



**Forces**

**Faiblesses**

**Résultat**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

**5. Utilité des recommandations**

Ce critère analyse dans quelle mesure les recommandations :

- Sont clairement associées et découlent des conclusions
- Sont concrètes, faisables et réalistes
- Visent des destinataires spécifiques
- Sont regroupées (si nécessaire), classées selon leur priorité et assorties de délais si possible
- (Si nécessaire) fournissent des informations pour la sortie de l'action, sa durabilité postérieure ou pour ajuster la conception ou les plans de l'action



**Forces**

**Faiblesses**

**Résultat**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

**6. Justesse de l'analyse des enseignements tirés (si demandée par le TdR ou incluse par les évaluateurs)**

Ce critère est à évaluer uniquement s'il est requis par le TdR ou s'il est inclus par les évaluateurs et il n'est pas noté. Il analyse dans quelle mesure :

- Les enseignements sont identifiés
- Le cas échéant, s'ils sont généralisés de par leur pertinence transversale pour la (les) institution(s)



**Forces**

**Faiblesses**

Commentaires du prestataire

Commentaires du prestataire

**Commentaires finaux sur la qualité globale du rapport**

**Résultat global**

