Enabel

Résumé exécutif

Rapport d'évaluation des Projets d'Appui à l'Opérationnalisation de la Police au Bénin et Gestion de Crise

PAOP/PAOP CRI

Codes Navision:

BEN 19011 (PAOP)

BEN 19012 (PAOP-CRI)

Bénin

Cota asbl

Date de remise du rapport final (Juin 2024)

1 Présentation de l'évaluation

Le **Projet d'Appui à l'Opérationnalisation de la Police Républicaine** (PAOP) et le **Projet d'Appui à l'Opérationnalisation de la Police Républicaine, Volet Gestion de crise** (PAOP-CRI) ont pour **objectif** de soutenir les efforts de l'Etat béninois pour le maintien de la sécurité, l'opérationnalisation et la modernisation de la Police Républicaine et plus particulièrement pour le PAOP-CRI, il vise à créer des synergies opérationnelles en cas de situation de crise sécuritaire (entre protection civile, service d'aide médicale urgente-SAMU, sapeurs-pompiers, autorités locales à divers échelons, police et armée). Les **résultats attendus du PAOP** incluent l'implémentation d'une police communautaire à l'échelle nationale, la lutte contre la cybercriminalité, le renforcement de la gestion des ressources humaines, et la professionnalisation de l'administration et de la communication externe. Pour le **PAOP-CRI, les résultats visés** sont l'opérationnalisation de la veille, la prévention et la gestion des crises par la Police républicaine, la mise en place de centres de prévention et de gestion de crise, l'élaboration de plans de crise et l'amélioration des capacités d'enquête de la Police Judiciaire.

L'évaluation a pour **objectif principal** de garantir la responsabilité d'Enabel envers les pays partenaires, les donateurs et autres parties prenantes en examinant les approches de mise en œuvre et les résultats obtenus. Elle se concentre sur l'amélioration de quatre axes essentiels pour la seconde phase des projets : la police communautaire, la gestion de crise et la cybercriminalité, et gestion des ressources humaines. Douze questions spécifiques d'évaluation ont été définies pour guider ce processus. Elles couvrent une gamme de domaines, de l'efficacité de l'opérationnalisation de la police communautaire à l'intégration des principes de travail décent et de l'approche basée sur les droits. Elle aborde par ailleurs le genre et les effets non intentionnels des actions du projet.

Les utilisateurs principaux de l'évaluation sont les policiers des unités impactées par les projets PAOP et PAOP-CRI. Parmi eux, figurent la Direction Générale de la Police Républicaine et ses diverses divisions, ainsi que l'Agence nationale pour la Protection civile, les unités d'intervention et territoriales, et plusieurs autres entités telles que le SAMU et les sapeurs-pompiers.

L'évaluation couvre les activités de la Police républicaine dans les zones pilotes impactées par les deux projets dans un périmètre limité à **Cotonou, Tchaourou et Parakou** durant la période du 1er **septembre 2020 au 28 novembre 2023** pour le PAOP et du **10 novembre 2020 au 17 décembre 2023** pour le PAOP-CRI.

La **méthodologie de l'évaluation** a commencé par une revue exhaustive des rapports produits par les projets afin de bien comprendre leur contexte. Ensuite, une mission de terrain a été menée au Bénin, incluant des rencontres à Cotonou, Tchaourou et Parakou avec divers acteurs, dont l'équipe d'Enabel et des représentants locaux. Ce programme de rencontres, initialement élaboré par l'équipe projet d'Enabel Bénin, a été amendé par les évaluateurs pour tenir compte de la disponibilité des interlocuteurs.

Au cours de la mission, les évaluateurs ont réalisé près de **50 entretiens**, incluant des femmes policières et des représentantes de la société civile, et ont organisé **six focus groups** dans différentes localités. Les premiers résultats obtenus ont été restitués pour recueillir des remarques, qui ont ensuite été intégrées dans le rapport provisoire. Les sources d'information comprenaient les rapports d'Enabel, particulièrement appréciés pour leur qualité et leur analyse.

Bien que certaines limitations aient été rencontrées, comme la faible participation de la société civile à Cotonou et la difficulté de rencontrer les personnes initialement impliquées dans les projets, l'échantillonnage s'est concentré sur la pertinence et la représentativité des acteurs. Cette sélection raisonnée a inclus les responsables de la police, les responsables départementaux et communaux chargés de la gestion des crises, les élus locaux, les services médicaux d'urgence et les organisations de la société civile, en tenant compte de leur rôle, de leur impact et de leur genre.

2 Constats et conclusions

2.1 Constats par critère du CAD

Pertinence	A	Les projets PAOP et PAOP-CRI ont parfaitement répondu aux priorités politiques du Bénin en matière de Police communautaire, bénéficiant d'un fort soutien politique et s'inscrivant dans le Programme d'Action du Gouvernement (2021-2026). Ils ont favorisé le rapprochement entre la population et la police, essentiel pour renforcer la confiance et l'efficacité des interventions sécuritaires. Ces projets ont également suscité un vif intérêt des bénéficiaires, tant policiers que citoyens, en abordant des thématiques cruciales et en s'adaptant aux réalités locales, impliquant divers acteurs dans leur mise en œuvre, notamment dans le cadre de la gestion de crise.
Cohérence	A	L'équipe projet a cherché à établir des synergies avec d'autres initiatives d'Enabel et des partenaires au développement, notamment en contribuant au concept "Villes sûres" et en réalisant des diagnostics locaux de sécurité appréciés par les élus. Elle a soutenu le développement du projet interne SYGESTAS du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique, facilitant la collecte de données statistiques sur la criminalité au Bénin. Une collaboration efficace a été établie avec le projet P@SRIS d'Enabel pour la prise en charge des victimes de violence basée sur le genre (VBG) par la police. Malgré des tentatives de synergie avec d'autres projets comme PASPort, celles-ci sont restées limitées. Des rencontres régulières ont été initiées avec d'autres Partenaires Techniques et Financiers pour favoriser la coordination et l'échange d'informations.
Efficacité - PAOP	A	Le projet PAOP a été efficace dans plusieurs domaines, avec des résultats concrets: coopération avec la Police Fédérale belge, création d'un centre pour les victimes de violence basée sur le genre (VBG), manuel de Police communautaire élaboré, des policiers formés, des partenaires sensibilisés, du matériel de sécurité acquis, une couverture radiophonique déployée. La police communautaire est désormais bien assimilée, la gestion des RH est renforcée, la cybercriminalité est mieux combattue et l'administration ainsi que la communication externe sont professionnalisées.
Efficacité – PAOP-CRI	B	Le projet PAOP-CRI, malgré la mise en place de mécanismes et dispositifs appropriés, n'a pas encore été suffisamment éprouvé et les acteurs ne sont pas encore pleinement renforcés dans leurs capacités. La Police républicaine (PR) dispose désormais d'un mécanisme de veille et de prévention avec le Centre de Prévention et de Gestion des Crises (CPGC), mais son efficacité lors d'une crise majeure reste à éprouver. Les formations dispensées ont amélioré la préparation de la Police républicaine (PR) à gérer une crise et renforcé sa coordination avec d'autres acteurs, mais des défis persistent, notamment en termes de centralisation de la gestion des crises et de capacités d'intervention au-delà de Cotonou. La prise en charge des victimes n'a pas connu de changements significatifs lors de crises, bien que des améliorations aient été observées dans la prise en charge des femmes victimes de VBG dans les zones prioritaires. Les capacités d'enquête des services de la Police judiciaire sont renforcées au niveau central mais restent insuffisantes au niveau départemental.
Efficience	B	La conception initiale du projet a présenté des lacunes en sous-dimensionnant l'équipe, entraînant une surcharge de travail et une mobilité accrue au sein de la gestion du projet. Malgré l'abandon des réunions techniques du Comité de suivi et d'évaluation, le suivi-évaluation est rigoureusement assuré par l'équipe d'Enabel, avec des outils de capitalisation élaborés pour la réplication des méthodologies. Des défis ont été rencontrés dans le traitement des marchés publics en raison de lourdeurs administratives et de décisions hiérarchiques verticales, retardant certaines activités telles que la réalisation du centre d'appel de la Direction Générale de la Police Républicaine (DGPR). Des problèmes de fournitures inadaptées ont également été signalés, contribuant à un reliquat financier

		important, notamment en raison du démarrage tardif du projet et de la non-réalisation du centre d'appel de la DGPR.
Durabilité «	B	Malgré la volonté des acteurs de maintenir la dynamique des projets PAOP et PAOP-CRI, des défis de durabilité se posent. La doctrine de la Police communautaire commence à s'ancrer, mais la mobilité des personnels risque de compromettre les acquis. De plus, le manque de prise en compte des coûts de maintenance des équipements et le besoin de ressources humaines et compétences pour le suivi-évaluation de la PR pourraient affecter la durabilité des projets.
Impact	A	Les projets PAOP/PAOP-CRI ont renforcé l'édification de la Police républicaine et favorisé la fusion entre la Gendarmerie et la Police nationale. Le soutien à la Direction des Ressources humaines a amélioré l'efficacité des tâches et l'engagement des policiers. L'image de la Police s'est améliorée, favorisant des relations basées sur la confiance avec les populations. Les initiatives gouvernementales ont également contribué à cette transformation. Les policiers se sentent plus légitimes et engagés, tandis que les interactions entre la police et la population renforcent la sécurité humaine. Les élus ont pris conscience de leur rôle dans la sécurité civile, et les acteurs de la gestion de crise sont mieux préparés à leurs responsabilités en cas de crise majeure.

2.2 Constats par question d'évaluation spécifique

Q1 (appropriation – volet police communautaire) : Dans quelle mesure le modèle PRIOR a été efficacement approprié par la police républicaine et intégré dans son fonctionnement ?

Le modèle PRIOR a été approprié de façon optimale par la Police républicaine et soutenu par des formations, des méthodes et outils andragogiques adaptés au contexte béninois. Il dispose en outre d'une cohorte de formateurs et des perspectives solides pour une réplication efficace dans d'autres zones.

Q2 (impact - volet police communautaire) : Dans quelle mesure la (re)définition des fonctionnalités de base de la police communautaire, telle que mise en œuvre dans l'opérationnalisation du modèle PRIOR, contribue-t-elle à fournir un meilleur service par la police à la population?

Le PAOP a amélioré le fonctionnement de la Police républicaine en mettant en place des initiatives telles que l'accueil des usagers avec des bancs dans les espaces d'attente et les visites de secteurs pour interagir avec les populations. Les relations entre la police et la population se sont améliorées, avec une diminution notable de la peur de l'uniforme et des interactions moins conflictuelles. Les principes de fonctionnalité des commissariats sont affichés publiquement, servant à évaluer le travail de la police et à renforcer la transparence. Le modèle PRIOR (Partenariat, Résolution des problèmes, Implication responsable, Orientation externe, Redevabilité) est largement promu et attendu par les usagers dans les zones pilotes. Cependant, l'évaluation a été effectuée dans un contexte tendu en raison d'une campagne nationale sur la sécurité routière qui a provoqué des tensions entre la police et la population. Malgré ces défis, les projets PAOP et PAOP-CRI ont eu un impact positif sur la Police républicaine, mais des améliorations restent nécessaires.

Q3 (efficacité – volet police communautaire) : Dans quelle mesure, les appuis à la police républicaine (formation, établissement d'une base de données, la digitalisation, le recrutement etc.) ont permis d'améliorer la gestion quotidienne, la capacité de planification et l'application du modèle de police communautaire?

La Gestion des Ressources Humaines se digitalise progressivement avec efficacité mais comme la réforme a hérité d'un passif lourd en matière de RH, les progrès sont lents. Par exemple : il y a une simplification et une automatisation du travail, du volet gestion des documents administratifs, mais il reste encore à faire sur le volet avancements, à travers l'acquisition de moyens informatiques supplémentaires, la gestion des droits aux congés annuels et des formations.

Q4 (efficacité - gestion de crise) : dans quelle mesure les dispositifs permettant la gestion de crise ainsi que les fonctionnaires de la police communautaire ont acquis la capacité de prendre en charge la gestion de crise dans les zones ciblés par le projet? Y-a-t-il des compétences qui nécessitent encore un renforcement supplémentaire au sein de la police communautaire ?

Les dispositifs de gestion de crise sont bien adaptés aux besoins. Un Centre de Prévention et de Gestion des Crises (CPGC) est mis en place et activé comme un outil de gestion et de prévention des crises au niveau de la DGPR. Des actions de formation et de renforcement des capacités ont été réalisées au profit des acteurs qui se connaissent mieux et appréhendent les enjeux d'une gestion de crise efficace dans tous les départements. Mais le projet n'a pas pu mettre en place un call center, ni effectuer des simulations grandeur nature et l'ensemble des dispositions n'a pas été encore éprouvé par une crise majeure pour qu'on en déduise les leçons apprises surtout au niveau de la coordination.

Q5 (efficacité): Dans quelle mesure les projets ont intégré les principes relatifs au travail décent, et plus spécifiquement en lien avec les conditions de travail (bien-être) des groupes ciblés) ? Quels ont été les points forts à poursuivre dans la prochaine phase ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans la prochaine phase ?

Dans les zones ciblées, le projet a mis l'accent sur le travail décent des policiers notamment en matière de rénovation des lieux de travail (Commissariats à Cotonou et Tchaourou, Parakou central et arrondissements 1,2,3), la construction d'un commissariat à Tchatchou, des dotations de moyens roulants autos et motos, du matériel informatique et bureautique, une connexion internet, la climatisation. Cependant, il reste certaines initiatives à lancer pour améliorer le cadre de travail : gestion des droits aux congés annuels, acquisition des matériels bureautiques selon les standards gouvernementaux, renforcement de l'énergie électrique, etc.

Q6 (efficacité – volet cybercriminalité) : Parmi toutes les actions qui ont été menées dans le cadre de la lutte contre la cybercriminalité, quelles sont celles qui se sont avérées particulièrement efficaces et qu'il serait pertinent de prendre en compte dans le cadre de la phase suivante des actions ? Quelles sont celles qui ne sont pas ou peu concluantes ?

L'appui technique d'Enabel à travers les équipements informatiques et logiciel d'extraction de données numériques a été déterminant dans la professionnalisation des policiers et l'efficacité du service. La facilité, la rapidité et la précision des recherches ont réduit l'improvisation, les erreurs sur les cibles et voire la protection des droits dans les enquêtes spéciales et pointues. Restent à poursuive : la montée en puissance des antennes régionales de l'OCRC à Porto-Novo, Abomey, Parakou à travers les équipements informatiques de pointe, de moyens roulants, les formations et les infrastructures adéquates en vue de leur autonomisation et efficacité de même que les campagnes de sensibilisation pour la prévention.

Q7 (pertinence/efficience) : Quel est le niveau d'efficacité et utilité des systèmes de Suivi et Évaluation (S&E) mis en place pour les deux projets? Est-ce que ces systèmes ont permis d'apprécier la satisfaction des bénéficiaires ainsi que les progrès et atteinte des résultats?

Le projet PAOP/PAOP-CRI dispose d'une Responsable du Suivi et Evaluation (S&E) qui produit des rapports annuels détaillés et développe des outils de capitalisation en collaboration avec la cellule communication. Cependant, le suivi des indicateurs est entravé par le manque de données de la part de la DGPR et des indicateurs trop vagues pour analyser les changements. La communication entre la DGPR et les bénéficiaires est facilitée par des outils interactifs tels que la Page Facebook et le site internet, mais les enquêtes de perception sont rares. Les bénéficiaires peuvent également utiliser un numéro vert pour signaler les comportements policiers.

Q8 (Succès et échecs) : Quels sont les facteurs de succès et d'échecs à prendre en compte dans les phases ultérieures des projets pour assurer que les actions d'opérationnalisation de la police communautaire au Bénin, de gestion de crises, et de lutte contre la cybercriminalité puissent être impactantes et pouvoir répondre aux enjeux ?

Facteurs de succès: l'engagement solide de la hiérarchie policière, les méthodologies et mécanisme d'apprentissage, l'appropriation du concept de police communautaire, la participation des populations, l'inclusion des acteurs concernés par la gestion de crise et la volonté d'acquérir du savoir-faire.

Facteurs d'échecs : hormis les facteurs exogènes (Covid-19, insécurité) ayant impacté négativement les projets qui ont perdu 12 mois environ au démarrage, il faut veiller pour la phase II à :

- Programmer rapidement les activités, les acquisitions de matériels et à se conformer aux spécifications communes à l'administration béninoise (imprimantes, cartouches, consommables, etc.)
- Revoir les procédures de traitement des appels d'offres pour réduire les délais.
- S'assurer de la solidité financière des soumissionnaires (marché du centre d'appel du CPGC)
- Mettre en place un mécanisme de MEL au sein de la DGPR
- Renforcer les antennes régionales de l'OCRC et en créer une pour le sud-ouest réputé dans la cybercriminalité et la contrefaçon
- Réactiver le projet de formation de la brigade canine à la Police

Q9 (complémentarité) : Quels enseignements peuvent être tirés sur la complémentarité, la synergie, et l'efficience combinée des actions financées par la Belgique et l'Union européenne dans le secteur de la Police au Bénin ? quelles recommandations peuvent être faites afin de renforcer ces aspects dans les futures phases ?

Le projet PAOP/PAOP-CRI a collaboré avec des partenaires internationaux, notamment en engageant des réflexions et des rencontres avec des projets tels que DigiBoost et EQUITE, financés respectivement par l'Union européenne et l'Agence Française de Développement. Les synergies avec ces 2 projets ont abouti à des collaborations concrètes, telles que l'utilisation des outils de communication réalisés par ces projets et la mise en place d'un centre d'accueil des victimes de violences basées sur le Genre avec EQUITE. Travailler en synergie avec d'autres projets peut apporter de la valeur ajoutée à un projet mais est très consommateur de temps puisque chaque projet a son propre tempo. Par ailleurs, cela repose bien souvent sur la qualité des relations entre les chefs de projet, ce qui rend fragile cette synergie, puisque lorsque l'une des parties quitte ses fonctions, bien souvent, il n'y a pas de suivi. Par ailleurs, dans le cadre du PAOP, ces synergies ont souvent été ponctuelles et sans suivi. Recommandations : identifier des projets complémentaires qui peuvent apporter une réelle valeur ajoutée au projet ; désigner une personne dédiée à cette relation en dehors du chef de projet même si il revient au chef de projet de faire le suivi stratégique ; inscrire cette complémentarité dans la durée pour qu'elle produise des effets tout le long du processus.

Q10 (intégration approche basée sur les droits) : Dans quelle mesure l'approche basée sur les droits a été intégré dans les deux projets évalués ?

L'approche basée sur les droits humains a été pleinement intégrée dans les deux projets évalués, notamment dans les zones d'intervention telles que Cotonou, Tchaourou et Parakou. Les formations dédiées aux policiers et les améliorations des infrastructures de police ont contribué à un meilleur respect des droits des citoyens, y compris ceux en infraction. Les commissaires assurent respecter ces principes, notamment en informant les gardés-à-vue de leurs droits, même si certains ne font pas appel à un avocat. Des contrôles réguliers sont organisés pour vérifier le respect des délais de garde à vue et le traitement des détenus, et des mécanismes de surveillance sont en place, impliquant les ONG, le procureur, le directeur des enquêtes et même la présidence. Cependant, des défis persistent, notamment en termes d'équipement des cellules de détention et du respect des délais légaux de garde à vue, malgré les améliorations apportées par la rénovation et la construction de nouveaux commissariats.

Q11 (intégration genre) : Est-ce que le projet a proposé des approches innovantes afin de favoriser l'inclusion des femmes parmi le personnel de sécurité nationale ou locale (police ou défense militaire)?

Le projet n'a pas proposé d'approches innovantes pour favoriser l'inclusion des femmes dans la police, où elles ne représentent que 4,4% des effectifs. Bien que des campagnes de recrutement ciblées aient été organisées et que quelques femmes aient pris des postes de responsabilité, les préjugés persistent et la plupart des femmes sont cantonnées à des tâches administratives. Les initiatives du projet ont maintenu une sensibilité au genre, mais des défis subsistent, notamment en termes d'organisation du travail et de perception culturelle. Les efforts pour renforcer l'inclusion des femmes, tels que le soutien à une association accueillant des victimes de violences basées sur le genre, ont eu un impact limité sur le terrain. Par exemple, l'unique spécialiste en police technique et scientifique à Parakou est une femme, mais elle est confrontée à des défis en matière d'équipement et de reconnaissance professionnelle. En conclusion, bien que des actions aient été entreprises, une approche plus proactive et adaptée au contexte spécifique de la police et du Bénin aurait été bénéfique pour promouvoir l'inclusion des femmes de manière plus significative.

Q12 (intégration genre) : Quelles pistes explorer dans la seconde phase, au-delà de la sensibilisation réalisée, pour améliorer les déséquilibres de genre existant au sein du corps policier?

La discrimination positive au profit des femmes au recrutement comme cela s'est fait par le passé, pourrait améliorer les déséquilibres de genres existants au sein du corps policier. Par ailleurs, la poursuite des campagnes de recrutement et de communication sur les femmes peut encourager des femmes à rejoindre ce corps. Mais cela doit se faire en parallèle avec une amélioration des conditions de travail des policiers qui devrait indirectement favoriser une meilleure inclusion des femmes.

En effet, compte tenu de la charge de travail des policiers actuellement, en raison du manque des effectifs et aussi des réformes en cours, il est difficile pour les femmes de s'intégrer dans des unités qui doivent nécessairement prendre en compte les questions liées à la grossesse et à la maternité, ce qui réduit la capacité des femmes à effectuer autant de missions que les hommes. Cela est ressenti comme une injustice par les hommes qui préfèrent ne pas travailler avec des femmes.

3 Recommandations

R1 : Renforcer la digitalisation et cybersécurité de la PR (PAOP)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Dans le cadre de la digitalisation de nombreuses missions de la police, engager une réflexion sur la sécurité des systèmes d'information de la Police, notamment en centralisant toutes les initiatives en matière de cyber au niveau de la DSIC, pour une meilleure cohérence des actions.	6	Enabel, MISP, DGPR, DISC	Niveau 1	Moyen terme	Stratégique

R2 : Rétablir le Comité de suivi et d'évaluation (PAOP/PAOP-CRI)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Rétablir le Comité de suivi et d'évaluation mis en place au démarrage de la Phase 1 du projet PAOP-PAOP-CRI, afin d'accompagner la création d'un mécanisme de MEL au sein de la DGPR. Cela permettrait une meilleure appropriation du projet, de faire le suivi des équipements remis, équilibrer les besoins entre les différentes unités, anticiper la maintenance et établir des budgets annuels en conséquence pour la pérennité de ces équipements. Améliorer également les chaines horizontales (indicateurs) et les cadres de résultats.	7	MEL Enabel, DERCCT, DGPR, DAFL	Niveau 1	Court terme	Opérationnel

R3 : Renforcer l'ancrage du projet au niveau du MISP (PAOP/PAOP-CRI)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'ancrage du projet au niveau du MISP en créant un canal continu d'information entre les projets et le MISP, qui va accueillir prochainement en son sein le GNSP, acteurs de la Gestion de crise. Le CPGC pourrait être un parfait catalyseur entre la DGPR et le Ministère.	4	Enabel, MISP, DGPR, GNSP, SYGESTAS,	Niveau 1	Court terme	Stratégique

R4 : Renforcer la gestion des programmes de réhabilitation et de construction en faveur de la PR (PAOP)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
- Lancer dès le démarrage de la phase II les projets de réhabilitation et de construction prévus. - Envisager des projets de réhabilitation et de constructions qui mettent davantage l'accent sur l'utilisation des énergies renouvelables (solaire, par exemple) pour permettre à des commissariats de fonctionner sans raccordement électriques.	10	Enabel, DGPR, Equipe infrastructure de la DGPR	Niveau 1	Long terme	Opérationnel

R5 : Réactiver les Comités Locaux de Sécurité (CLS) ou d'autres formes de participation citoyenne

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Réactiver les Comités Locaux de Sécurité (CLS) ou d'autres formes de participation citoyenne qui s'inscrivent dans la même philosophie que la police communautaire. Ils permettent de réunir ensemble dans un cadre des représentants de la police, des élus, des femmes et des jeunes. Ce sont des outils de gouvernance de la sécurité qui ont fait leur preuve ailleurs. Cela permettrait de consolider les relations entre tous les acteurs de la sécurité.	8	Enabel, DGPR, ANPC, Élus locaux, DDPR	Niveau 1	Moyen terme	Opérationnel

R6 : Former les élus locaux à la sécurité et la gestion de crise (PAOP/PAOP-CRI)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Former les élus locaux sur leur rôle attendu en tant que premier responsable de la sécurité de leurs administrés mais aussi pour mieux prévenir et gérer les crises.	8	Enabel, DGPR, ANPC, Élus locaux, DDPP	Niveau 1	Moyen terme	Opérationnel

R7 : Renforcer la visibilité de l'Union européenne dans le cadre du PAOP-CRI

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'image de l'UE dans les actions de communication mais surtout auprès des bénéficiaires de l'UE en tant que partenaire financier du projet PAOP-CRI. Cela peut passer par une co-présidence du COPIL et/ou une présence plus visible sur les documents élaborés dans le cadre des projets.	**5**	Enabel, UE, Communication du projet	Niveau 2 ou 3	Court terme	Stratégique

R8 : S'assurer de l'interopérabilité des numéros d'urgence

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Organiser l'interopérabilité des numéros d'urgence qui permettrait de basculer d'un numéro et à un autre, en fonction de l'urgence à signaler au risque d'une confusion aussi bien au niveau des services d'urgence que des populations	**1**	Enabel, UE, Communication du projet	Niveau 2 ou 3	Court terme	Opérationnel

R9 : Engager une réflexion sur la mobilité des personnels associés aux projets PAOP/PAOP-CRI

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type

Engager une réflexion avec la DGPR pour que les personnels formés sur des formations spécifiques (communication, transmission, gestion de crise, etc.) puissent être maintenus dans leur fonction quelques mois supplémentaires voire plus de manière qu'ils puissent mettre à profit leur formation au bénéfice de leur service et puissent eux-mêmes former d'autres collègues qui pourraient prendre le relais. A défaut faire un screening plus fin avec la DRH de la DGPR en amont pour sélectionner des personnels qui ne risquent pas d'être mutés dans les quelques semaines suivant leur formation.	**11**	Enabel, DGPR, DRH	Niveau 2 ou 3	Court terme	Stratégique

R10 : Développer de nouvelles approches pour favoriser une meilleure inclusion des femmes au sein de la PR (PAOP)

Recommandation	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Identifier des points focaux genre dans toutes les unités, parmi les femmes et les hommes qui pourraient être formés à la masculinité positive et pourraient d'une part, mieux intégrer les femmes au sein des unités et encourager leurs collègues à reconnaître la nécessité de travailler avec plus de femmes, en leur faisant davantage confiance. Améliorer la discrimination positive au profit des femmes au recrutement Poursuivre des campagnes de recrutement et de communication sur les femmes pour encourager des femmes à rejoindre ce corps. Mais cela doit se faire en parallèle avec une amélioration des conditions de travail des policiers qui devrait indirectement favoriser une meilleure inclusion des femmes.	**9**	Enabel, DGPR, DRH, Point focal genre de la DGPR et/ou du MISP	Niveau 2 ou 3	Court terme	Stratégique

4 Leçons apprises

LA1: Utiliser les compétences de la police en matière de sociabilité pour favoriser une large inclusion de tous les acteurs dans le projet

À toutes les étapes du projet PAOP, Enabel a impliqué des représentants de la société civile, des étudiants et des commerçants, considérés comme des acteurs à part entière du projet. Initialement, cette démarche n'était pas bien comprise par les policiers, mais elle était essentielle à la doctrine de la Police communautaire, visant à rapprocher la police des populations et à impliquer ces dernières dans la co-production de la sécurité. Pour cela, l'équipe projet a utilisé les compétences de la police pour sensibiliser les populations et engager un dialogue à travers de nombreuses rencontres à Cotonou, Tchaourou et Parakou, soutenues par la cellule communication des projets et de la DGPR. Cette approche a renforcé les liens entre la police et les populations, permettant à ces dernières de s'approprier le projet et d'établir un contact direct avec les policiers pour obtenir des conseils ou les informer.

LA2: La formation soutenue par la communication sont les deux ingrédients indispensables pour conduire le changement au sein des institutions comme la Police Républicaine

Les premiers résultats obtenus par les projets PAOP et PAOP-CRI sont surprenants vu le temps limité. Bien que le changement de doctrine de la police ait commencé avant le projet, ce dernier a accéléré le mouvement grâce à la formation des policiers et une communication efficace. Cette combinaison a permis une meilleure appropriation de la doctrine par les policiers et les populations. La communication, régulière et adaptée, a atteint toutes les cibles, améliorant l'image des policiers et les impliquant comme acteurs du changement. Les apports en matériel, l'amélioration des conditions de travail et les formations ont renforcé ces changements, redonnant aux policiers fierté et nouveaux rôles auprès de la population.

LA3: Valoriser les compétences nationales assure une meilleure appropriation et durabilité des projets

Le chef de projet a cherché à renforcer son équipe pour deux projets, d'abord en recrutant des jeunes experts internationaux, mais sa demande a été refusée pour des raisons administratives. Il a alors opté pour des jeunes experts nationaux, qui ont bénéficié de cette opportunité pour acquérir de l'expérience et apporter leurs compétences. Cette pratique, répétée tout au long du projet, a été très appréciée des policiers béninois. De plus, le projet a souvent fait appel aux compétences internes de la Police Républicaine, ce qui a favorisé le développement des compétences des experts internes et assuré une meilleure appropriation du projet. Cependant, cette pratique demande un investissement important de la part de ces experts internes sans autre forme d'encouragement ou de motivation.

LA4: l'inclusion des femmes au sein de la PR ne se décrète pas ; elle doit s'inscrire dans un processus d'évaluation de la gestion des Ressources humaines de la PR

Malgré les efforts du projet pour favoriser l'inclusion des femmes dans la Police républicaine, le nombre de femmes reste très faible (4,4%), et elles sont souvent cantonnées à des postes de secrétariat. Les campagnes de recrutement et les promotions n'ont pas suffi à attirer les femmes dans un métier perçu comme difficile, et les hommes sont réticents à les accueillir dans leurs unités, estimant que cela augmente leur charge de travail. Les faibles progrès dépassent les capacités du projet, car l'inclusion des femmes nécessite un changement culturel plus large et une politique de gestion des ressources humaines de la Police républicaine intégrant cette dimension.