



FONDS POUR LA **CONSOLIDATION DE LA PAIX**



Rapport de synthèse provisoire

Évaluation du portefeuille
des projets du Fonds pour la
consolidation de la paix
(PBF) au Tchad 2017 à 2023

Picture: Juana de Catheu

Remerciements

L'équipe adresse ses vifs remerciements au Secrétariat technique du PBF pour les différentes mises en contact pour les missions de terrain et l'appui aux déplacements dans les neuf localités visitées (Abéché, Bol, Bagasola, Mani, N'Djamena, Bongor, Gounou-Gaya, Moundou, et Goré).

L'équipe remercie aussi tous les acteurs rencontrés pour leur disponibilité et leur appui précieux à l'étude, notamment les coordonnateurs des projets PBF à N'Djamena et sur le terrain, les représentants des ministères, des services décentralisés, et des autorités locales, traditionnelles et religieuses, les membres de la société civile, et les Tchadiens et Tchadiennes dans les neuf localités visitées et les villages alentours et les personnes réfugiées des pays voisins que nous avons rencontrés.

Equipe d'évaluation :

Cheffe d'équipe : Juana de Catheu

Chef d'équipe Adjoint : Alexandre Naud

Evaluateur Senior: Gilbert Maoundonodji

Evaluator Junior: Haoua ousman Tchoutcha

Expert QA: Cécile Collin

Liste des acronymes	4
Résumé	5
Sommaire exécutif	5
1. Objectifs, portée et parties prenantes de l'évaluation	12
2. Approche méthodologique	13
2.1. Approche évaluative	13
2.2. Stratégie de collecte des données	14
2.3. Considérations éthiques de l'évaluation	15
2.4. Assurance qualité	16
2.5. Limites.....	16
3. Contexte de l'évaluation.....	18
3.1. Contexte pays.....	18
3.2. Historique du PBF au Tchad.....	21
3.3. Perspective du PBF en 2023 et après.....	22
4. Réponses aux questions d'évaluation	24
QE1. PERTINENCE.....	24
QE2. EFFICACITE ET IMPACT	29
QE3. EFFICIENCE	38
QE4. COHERENCE INTERNE ET COMPLEMENTARITE EXTERNE	51
QE5. DURABILITE	55
QE6 : QUESTIONS TRANSVERSALES.....	59
5. Conclusions	66
5.1. Matrice des forces faiblesses, opportunités et défis du PBF.....	66
5.2. Leçons apprises.....	67
5.3. Conclusions.....	70
5.4. Recommandations.....	73
Annexes	77

Liste des acronymes

AFD	Agence française de développement
AGR	Activités génératrices de revenus
APLFT	Association pour la liberté fondamentale au Tchad
BAD	Banque africaine de développement
BET	Borkou-Ennedi-Tibesti
BM	Banque mondiale
BCR	Bureau du Coordonnateur résident / de la Coordinatrice résidente
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CBLT	Commission du bassin du Lac Tchad
CELIAF	Cellule de Liaison des associations féminines
CMB	Community-Based Monitoring
CNARR	Commission nationale d'accueil de réinsertion des réfugiés et des rapatriées
CNDH	Commission nationale des droits de l'homme
COPIL	Comité de pilotage
CR	Coordonna/teur/trice résident/e
CRS	Catholic Relief Services
DDR	Désarmement, démobilisation et réintégration (ou : réinsertion)
DPPA	Département des affaires politiques et de la consolidation de la Paix
GPI	Initiative pour le genre et la paix (Gender Promotion Initiative)
HDP	Nexus humanitaire-développement-paix
HI	Handicap et inclusion
HRP	Plan de réponse humanitaire (Humanitarian Response Plan)
IRF	Facilité de réponse immédiate (Immediate Response Facility)
MEPDCI	Ministère de l'Économie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale
MFFPE	Ministère de la femme, de la protection de la petite enfance
MPTFO	Multi-Partner Trust Fund Office
NUNO	Non-UN recipient organization
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONGI	Organisation non-gouvernementale Internationale
OPEG	Observatoire de la promotion de l'égalité et de l'équité de genre
OSC	Organisations de la société civile
PAN	Plan d'action national
PAR-J	Programme d'appui à la réforme de la justice au Tchad
PASOC	Programme structuré d'appui à la société civile
PBF	Peacebuilding Fund / Fonds pour la consolidation de la paix
PBSO	Peacebuilding Support Office
PRAPS	Projet régional d'appui au pastoralisme au Sahel
PRF	Peacebuilding and Recovery Facility
PTF	Partenaires techniques et financiers
QE	Question d'évaluation
RCA	République Centrafricaine
SNU	Système des nations unies
SQ	Sous-question
TDR	Termes de référence
UA	Union africaine
YPI	Initiative de promotion de la jeunesse (Youth Promotion Initiative)

Sommaire exécutif

Portée évaluative et méthodologie

Cette évaluation indépendante du portefeuille du Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies au Tchad (PBF) sur la période 2017-2023 vise à évaluer dans quelle mesure le portefeuille du projet PBF a été pertinent, efficient, efficace, cohérent et durable dans la promotion de la paix au Tchad.

Nous avons appliqué une approche basée sur une théorie du changement reconstituée et sur une analyse de contribution, c'est-à-dire évaluant les produits et effets des projets et leur contribution collective, au niveau portefeuille, aux impacts attendus que sont la consolidation de la paix et l'amélioration de la résilience. La collecte de données a inclut une analyse contextuelle approfondie et des examens spécifiques des documents de projets échantillonnés. En outre, l'équipe a effectué plus de 40 entretiens avec des informateurs clés et 17 focus groupes avec environ 300 bénéficiaires directs des projets mis en œuvre à N'Djamena et dans neuf localités à travers le pays (provinces du Hadjer-Lamis, du Lac, du Ouaddaï, du Logone-Occidental, et du Mayo-Kebbi Est).

Contexte de l'évaluation

L'évaluation s'ancre dans une analyse du contexte tchadien, où les facteurs de conflit et de paix (politiques, sociaux, économiques et environnementaux) se font écho. Ainsi, les défis liés au partage du pouvoir génèrent et alimentent les autres facteurs de conflits. La faible présence des services de l'État et des fortes disparités régionales conduisent à un sentiment de marginalisation de certains groupes, et dans certains cas au recours à la violence. La violence décourage l'investissement et mène à des réponses de l'État plus focalisées sur les aspects sécuritaires et moins sur la participation et le développement inclusif. Sous pression, la société civile peine à promouvoir efficacement des réformes économiques et politiques. Les dépenses de sécurité importantes, le manque de diversification de l'économie et la dépendance au pétrole implique une grande variation des ressources fiscales, ainsi que des opportunités d'emploi réduites hors de la sphère publique. L'insécurité au Tchad et dans les pays voisins, notamment au Cameroun, en Libye, au Niger, au Nigeria, en République centrafricaine et au Soudan, entraîne des déplacements de population, ce qui pèse sur les régions d'accueil et attise parfois des tensions entre réfugiés et population hôtes. Le changement climatique, conjugués à la pression démographique et aux déplacements forcés augmente les tensions autour de l'eau et des terres et nourrit les insurrections.

Dans ce contexte et depuis 2010, le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies vise à soutenir la consolidation de la paix dans deux domaines prioritaires identifiés en 2017 : la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale d'une part, et le renforcement de la résilience des communautés vulnérables, d'autre part. Pour ce faire, le PBF finance des projets à travers la Facilité de Consolidation de la Paix et de Reconstruction (PRF) et Facilité de Réponse immédiate ou IRF (Initiative de Promotion du Genre (GPI), Initiative de Promotion de la Jeunesse (YPI), et Initiatives transfrontalières). Sur la période évaluée qui s'étend de 2017 à mi-2023, le portefeuille compte 15 projets de consolidation de la paix, alors que trois nouveaux projets ont démarré depuis, pour un total de 33 millions USD. Le Fonds recourt principalement aux agences, fonds et programmes des Nations Unies pour la mise en œuvre, mais aussi à deux organisations non-onusiennes.

Conclusions de l'évaluation

1. Partant, selon les entretiens menés, d'un dialogue limité sur la période 2016-2017, le PBF a réussi à établir la confiance auprès des contreparties gouvernementales. Le Fonds pour

la consolidation de la paix apparaît aujourd’hui comme un instrument essentiel pour favoriser la paix au Tchad où les outils et acteurs spécifiques ciblant la paix étaient rares par rapport aux pays de la région qui ont aussi des problématiques de transition et de paix (au Cameroun, en Libye, au Niger, au Nigeria, en République centrafricaine et au Soudan).

2. L'approche multi-thème, informée par des analyses de conflits contextuelles (surtout au niveau projet) a été adaptée au contexte. Elle a mis l’accent sur : la consolidation de la paix au niveau local, transfrontalier et plus récemment national ; l’inclusion des femmes et des jeunes et les liens entre communautés différentes ; la médiation ; la sensibilisation et le renforcement des capacités locales. L'inclusion d'activités visant à soutenir les opportunités socio-économiques, dans la conception de plusieurs projets, bien que parfois réalisées de manière incomplète, montre une reconnaissance de l'importance des aspects socio-économique dans la consolidation de la paix.
3. L'approche multi-niveaux (projet aux niveaux local, national et transfrontalier) était elle aussi très pertinente car les conflits au Tchad restent multiformes, avec des dimensions locales, nationales et transfrontalières imbriquées, même si le lien entre ces niveaux, entre projets, reste à concrétiser.
4. En outre, l'approche a été adaptative, prenant en compte très tôt des besoins émergents en matière de paix, notamment le changement climatique et la transhumance, puis la transition politique amorcée en 2021. Impliqué dans des rôles consultatifs pour la réconciliation nationale et les élections, le PBF a été selon nos entretiens attentif aux besoins de la transition politique. Bien que la théorie du changement du portefeuille PBF puisse être perçue comme générale, ses deux objectifs – promouvoir l’État de droit, la cohésion sociale et la gouvernance locale d’une part, et le renforcement de la résilience d’autre part– et les chaînes de résultats sous-jacentes se sont révélées pertinentes sur toute la période 2017-23.
5. Le portefeuille PBF est aligné dans une large mesure sur les stratégies et programmes des Nations Unies au Tchad, mais dans une certaine mesure seulement sur les stratégies, plans et déclarations politiques nationaux sur la paix, la transition politique, le développement. Au Tchad, contrairement à d’autres pays, il n’existe pas actuellement de stratégie nationale de consolidation de la paix, mais plutôt des éléments épars, ce qui rend l’alignement difficile à juger et indique un besoin de consensus au niveau nationale et locale en faveur de l’agenda de la paix encore en cours de définition. De plus, à l’avenir, davantage pourrait être fait pour identifier les points d’entrée, alliés et obstacles dans la promotion de la paix, ce qui est déjà assez bien fait au niveau projets, au niveau portefeuille/national.
6. Nous n'avons pas trouvé de cas où les projets PBF ont causé des dommages par inadvertance, mais certaines limites ont été trouvées, comme la persistance de formes de marginalisation et de concurrence entre les populations d'accueil et les nouveaux arrivants ; un cas de groupes de jeunes systématiquement mis à l'écart par les autorités locales ; et des cas d'identification des besoins et des bénéficiaires qui n'ont pas impliqué les autorités traditionnelles et les mécanismes communautaires.
7. Le portefeuille PBF a contribué à un impact positif et tangible sur la consolidation de la paix en termes de cohésion sociale et gouvernance locale et de renforcement de la résilience des communautés vulnérables, et de manière également positive mais moins visible, en termes d’État de droit et de paix au niveau national :
 - a. En termes de cohésion sociale, les résultats les plus remarquables sont au niveau local avec la sensibilisation et la formation des populations à une culture de paix et à des pratiques non violentes. Nous avons noté que dans au moins cinq cas de projet clos depuis deux ans, cette culture et ces mécanismes perdurent, et avec une certaine inclusivité et un impact positif sur la cohésion sociale.
 - b. En matière d’État de droit, on note quelques résultats significatifs, par exemple au

nord du Tchad, où les services décentralisés ont été absents depuis 2018, le projet IOM/HI trois provinces du Nord du Tchad (Borkou, Ennedi, Tibesti) (TCD-B1) a permis le retour durable de certains services de l'État dans un climat de dialogue pacifié entre populations et représentants de l'État. Sur les droits de l'homme, le soutien technique des projets PBF a permis la mise en place de la Commission de vérification des détentions illégales, et la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH) elle-même reconnaît qu'elle a pu travailler et publier son rapport sur les événements du 20 octobre 2022 grâce en partie au PBF. Cependant, aucun projet du PBF y compris les cinq projets qui ont trait directement à l'État de droit et aux droits de l'homme n'engagent les institutions garantes des droits.

- c. En termes de résilience des communautés vulnérables, on signalera tout particulièrement l'émergence de groupes de jeunes, de groupes de femmes et de leaders parmi les populations déplacées, engagés dans le dialogue et la vie locale d'une part et la prise en compte des opportunités économiques et du commerce entre communautés d'autre part.
 - d. Les contributions possibles au processus de paix au niveau national sont difficiles à évaluer étant donné leur nature plus récente.
8. Le PBF a adopté une approche sensible aux conflits relativement satisfaisante au niveau de la définition des projets, mais qui n'est pas appliquée de manière harmonisée par les différents partenaires mobilisés, même lorsqu'ils collaborent sur le même projet. Par ailleurs, on note que l'identification, l'anticipation et la gestion des risques, notamment au niveau des populations ciblées, sont encore très limitées. L'approche du portefeuille PBF au Tchad en matière de droits de l'homme reste partielle, se concentrant sur cinq projets spécifiques sans intégration systématique dans chaque projet.
 9. Le PBF a priorisé les objectifs d'égalité de genre à travers des projets dédiés et en intégrant cette dimension dans l'ensemble du portefeuille, mais l'impact sur l'égalité des sexes n'est pas systématiquement évalué. Les résultats sur le terrain montrent un renforcement notable des capacités des femmes, en particulier dans la résilience communautaire et l'inclusion systématique des femmes dans les comités locaux de gestion de conflits dans des positions de leadership. Les initiatives du PBF ont aussi eu des répercussions positives sur le plan national. Il est cependant crucial, compte tenu des « pesanteurs culturelles » maintes fois mentionnées par les femmes et les hommes rencontrés, de maintenir ces efforts de manière structurée et continue. Enfin, 80 % des chefs de projets PBF sont des hommes, suggérant un déséquilibre dans la représentation de genre au sein de la structure de gestion.
 10. Le PBF est reconnu comme un catalyseur de l'avancement des jeunes dans le pays. Le PBF a été instrumental dans l'adoption de politiques clés telles que la définition d'un plan d'action national de mise en œuvre de Résolution 2250 et le Plan quinquennal pour la jeunesse, soulignant une certaine réceptivité institutionnelle. Toutefois, l'impact de ces efforts sur la paix reste modeste et fragile, notamment compte tenu du contexte qui tend à étouffer la parole des jeunes.
 11. L'analyse financière des dépenses au niveau portefeuille indique que la planification financière s'est faite en conformité avec les exigences du PBF en la matière. Toutefois, au niveau des projets, l'exécution financière des bénéficiaires, bien qu'à 96% en moyenne dans un contexte difficile, est freinée par des démarrages lents et des délais d'exécution trop longs. L'utilisation efficace des fonds est mise au défi par des retards liés à une planification défectueuse de la part des agences, fonds et programmes, et un manque d'harmonisation en terme de rapportage financier.
 12. En termes de complémentarité de mandats et d'expertise, le PBF a permis de mobiliser

l'ensemble des agences, fonds et programmes de l'Équipe pays dans des domaines complémentaires. Toutefois, concernant la gestion et la mise en œuvre conjointes des projets, il existe une grande diversité dans les capacités et les approches des agences. Cette hétérogénéité a pu conduire à des difficultés de coordination, et a souffert d'un partage d'expériences et expertises très limité.

13. Les initiatives conjointes transfrontalières, bien que très pertinentes, ont été limitées par des budgets insuffisants, des délais d'exécution courts, une collaboration intergouvernementale plutôt laborieuse, et la coopération des acteurs locaux entre pays n'a été efficace que pour certains projets.
14. La collaboration avec des entités gouvernementales (21 ministères) et non gouvernementales (31 OSC) a été étendue. Cependant, des problèmes de mobilisation des interlocuteurs au niveau des différents ministères ont été observés, exacerbés par une rotation très importante du personnel ministériel. Par ailleurs, le réseau des OSC est significatif, mais dominé par une dizaine d'OSC centrées sur les quatre villes principales.
15. La structure initiale du COPIL était adéquate et semble aujourd'hui en mesure de jouer le rôle qui lui est dévolue. Cependant, faute de réunion avant juin 2023, le COPIL n'a pas joué son rôle d'appui stratégique. Quant aux comités techniques, bien qu'intégrant des autorités nationales pertinentes, n'ont pas mobilisé les acteurs institutionnels clés, limitant leur rôle stratégique. Le MEPDCI, qui préside le COPIL, n'a participé activement qu'à cinq projets, sans pouvoir officiel pour les suivre tous.
16. Le Secrétariat du PBF a accompagné la croissance du PBF de manière adéquate, avec une maîtrise des dépenses. Il a aidé les agences de l'ONU par des processus participatifs pour l'élaboration des notes d'orientation et des rapports stratégiques. Toutefois, une communication inégale a affecté la participation des agences et de potentiels partenaires non-UN. De plus, l'évaluation n'a pas constaté d'initiative spécifique visant à assurer la gestion des connaissances et l'amélioration des pratiques.
17. Le Secrétariat du PBF, via les projets PBF, a soutenu le mandat de la Coordinatrice résidente, mais doit encore affiner son rôle stratégique pour orienter et suivre les activités du PBF au niveau du portefeuille, communiquer, et renforcer les capacités des membres de l'équipe pays des Nations Unies. Le Secrétariat n'a pas encore réussi à établir un cadre de gouvernance et de coordination stratégique du portefeuille PBF au sein de l'équipe pays des Nations Unies pour le suivi des résultats du portefeuille et la gestion des connaissances.
18. Il y a eu une bonne collaboration entre les partenaires d'un même projet, même si plusieurs projets ont fini, en pratique, par avoir plus de deux partenaires de mise en œuvre et la complémentarité n'a pas toujours été évidente. Nous avons aussi constaté une forte cohérence interne au sein du système des Nations Unies entre les projets PBF et non-PBF (en termes d'objectifs et d'approches), et même s'il n'y a pas de preuve que ce soit le PBF qui a introduit la sensibilité aux conflits et d'autres nouvelles façons de travailler chez les partenaires (onusiens ou non), le financement du PBF a permis de réaliser de telles approches en tout cas au niveau de la conception.
19. La transition politique en cours au Tchad présente à la fois des opportunités de favoriser la paix et des risques de fractures ultérieures, et nécessite que les différents projets soient non seulement cohérents et complémentaires mais aussi se renforcent. Or, ils n'ont jusque-là pas été synergiques, faute d'information sur les projets mis en œuvre dans la même zone et sur des thématiques similaires, et faute d'apprentissage d'un projet à l'autre. La complémentarité externe du PBF et plus précisément l'harmonisation avec les donateurs s'est avérée insuffisante, du fait d'une communication trop limitée de la part du Secrétariat, mais aussi d'un nombre limitée d'acteurs qui investissent directement dans la paix au Tchad, de l'absence d'un acteur ou forum rassembleur qui favoriserait les analyse

conjointe les positions communes et des actions coordonnées. Le paradoxe du Tchad est qu'il y a finalement peu d'initiatives visant directement la paix et que pourtant la coordination entre elles est particulièrement faible.

20. Même les projets qui ont connu de très bons résultats au niveau local ont une faible durabilité car l'effet catalyseur, bien que toujours invoqué, a rarement été réalisé. Les preuves concrètes d'engagements à mettre à l'échelle, répliquer, ou autrement maintenir les résultats du portefeuille PBF sont limitées, tant du côté du gouvernement que de la part de partenaires du développement. En effet, au-delà d'un appui moral, y compris clair et soutenu des représentants du gouvernement, nous n'avons trouvé aucun exemple d'un relais trouvé auprès des ministères, services déconcentrés ou autorités locales. Sur 18 projets, il n'y a d'indication de continuité que pour cinq projets, et toutes du fait de PTF plutôt que de l'État.
21. Le défi de la durabilité des projets nécessite de repenser le rôle des OSC nationales en particulier. Ils ont été sous-utilisés alors même que ce sont elles qui assurent la pertinence, l'impact et la durabilité des interventions lorsque les projets sont de courte durée dans un contexte en évolution rapide. Nombre de projets n'impliquent pas les OSC locales, et la plupart les impliquent de manière limitée dans le temps et dans leur champ, s'apparentant plus à la livraison de services qu'à des partenariats stratégiques (exemple de la Ligue Tchadienne des Droits de l'Homme, contractée pour quatre mois dans quatre localités). Par ailleurs, des critères stricts pour le financement des OSC nationales les empêchent de recevoir des financements directement.
22. Au final, sans la réalisation des effets catalytiques, il existe une certaine contradiction dans l'architecture du financement de la consolidation de la paix. L'aspiration du PBF à s'attaquer aux racines du conflit, un processus qui s'étend sur plusieurs générations, est en contradiction avec la structure de financement actuelle qui soutient les projets pour une durée maximale de 36 mois sans durabilité systématique ni la possibilité de mettre à l'échelle à travers des mécanismes de financements qui pourraient concrétiser les effets catalytiques.

Recommandations

Au Secrétariat du PBF et Bureau de la Coordination résidente (N'Djamena)

1. Mener à son terme l'analyse de conflit détaillée planifiée pour comprendre comment différentes dynamiques interagissent et comment renforcer mutuellement les efforts de consolidation de la paix, car actuellement les analyses de conflit existent essentiellement au niveau projet et la théorie du changement au niveau du portefeuille manque de précision, menant entre autres à un manque de synergies entre projets PBF et avec les rares projets de consolidation non-PBF.
2. Afin d'anticiper les opportunités et les risques qui pourraient survenir, travailler avec le DPPA/UNOCA pour développer des scénarios possibles.
3. Articuler des scénarios spécifiques couvrant la situation politique, les conflits entre agriculteurs et éleveurs, le changement climatique ; les différents groupes armés ; les retombées de l'instabilité dans les pays voisins, y compris les flux de réfugiés.
4. Lancer une réflexion stratégique et programmatique plus collective, grâce à un partage des leçons apprises sur la consolidation de la paix jusque-là au Tchad et un dialogue plus structuré avec les acteurs locaux et internationaux, que ce soit sur des questions d'intérêt spécifique (la transition politique, les violences croissantes entre agriculteurs et éleveurs, relations entre réfugiés et hôtes...) ou sur la consolidation de la paix de manière plus générale.

5. Identifier comment les projets du portefeuille actuel peuvent mieux se renforcer mutuellement, notamment entre projets dans une même province, et entre les niveaux local et central, pour accentuer leur efficacité et leur durabilité. Il faudrait aussi des indicateurs de la valeur ajoutée du niveau portefeuille, au-delà du niveau projets : par exemple en termes de dialogue sur les politiques et les programmes du gouvernement, d'innovation, et de durabilité au niveau portefeuille.

6. Mettre en place des outils de gestion des connaissances, diffusion des bonnes pratiques et assurance qualité.

7. Améliorer la visibilité et la communication sur les actions du PBF.

Au Secrétariat du PBF (N'Djamena)

8. Explorer l'alignement entre le PBF et les engagements du gouvernement envers la Banque mondiale dans le cadre de la "Prevention and Resilience Allocation" de la Banque mondiale : voir ce qui peut être fait de plus pour aider les autorités à atteindre les jalons de gouvernance énoncés dans leur demande d'éligibilité.

9. Reconnaître les partenaires nationaux (autorités centrales et locales, organisations de la société civile ou OSC) en tant qu'acteurs centraux, et pas seulement en tant qu'exécutants, pour garantir la pertinence et la durabilité des initiatives. Les soutenir en tant que réseau : en veillant à ce qu'il y ait un partage d'expériences, une protection mutuelle et une analyse/plaidoyer conjoint. Assurer un dialogue continu entre les OSC et le gouvernement plutôt que de soutenir les OSC séparément.

10. Continuer à soutenir la CNDH et associations des droits de l'homme, et favoriser la mise en réseau entre OSC pour renforcer leur impact

11. Collaborer avec les institutions universitaires et les groupes de réflexion tchadiens pour des stratégies de consolidation de la paix fondées sur la recherche et des approches innovantes de résolution des conflits. Cela peut impliquer des initiatives communautaires, l'utilisation d'outils numériques pour la sensibilisation à la paix et l'exploration de partenariats non conventionnels.

12. Remettre les programmes d'infrastructures et/ou d'autonomisation économique au cœur des projets de consolidation de la paix locale, car si de telles composantes sont parfois prévues, ce n'est pas systématique et elles sont souvent gardées pour la fin des projets et avec des résultats décevants.

13. Établir des cadres de suivi et d'évaluation complets pour suivre non seulement les effets mais aussi les impacts au niveau portefeuille. Encourager les agences, fonds et programmes à recourir de manière plus régulière (tous les ans) à la méthode du changement le plus significatif par localité. Cela aidera à comprendre ce qui fonctionne, et à adapter les stratégies au besoin.

Aux agences, fonds et programmes (en collaboration avec le Secrétariat du PBF) (N'Djamena)

14. Améliorer la gestion des projets mis en œuvre à travers une meilleure planification des activités pour mieux anticiper les retards de mise en œuvre, par exemple en ayant des jalons plus explicites et en envisageant des missions conjointes dès que ces jalons ne sont pas atteints aux échéances convenues.

15. Améliorer la prise en compte et le suivi des risques en incluant les risques politiques, sécuritaires, financiers, réputationnels mais également sur les acteurs nationaux engagés et à risques ainsi que les populations cibles.

Au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (New York) et au Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (Libreville)

16. Continuer à renforcer les processus de médiation et de réconciliation au niveau national, à fournir une expertise et à faciliter des dialogues incluant un large éventail de parties prenantes, ceci structurant les dynamiques politiques dans lequel les actions du PBF peuvent s'inscrire.

17. Intensifier la fréquence d'analyses de conflits au niveau portefeuille et les détailler pour aider le Système des NU au Tchad à saisir les opportunités / identifier les points d'entrée qui se présentent, les diviseurs et les connecteurs. Placer (si l'analyse le confirme) les OSC locales, les autorités locales et les hauts fonctionnaires plus au cœur du changement recherché.

18. Continuer à promouvoir la coopération transfrontalière entre les gouvernements pour aborder les problématiques de paix à une échelle régionale.

Au Bureau d'Appui à la Consolidation de la Paix (PBSO, New York)

19. Appuyer le Secrétariat du PBF pour toutes les recommandations ci-dessus, en ressources méthodologiques, techniques et humaines. En particulier : soutenir au niveau global le dialogue et les partenariats sur la consolidation de la paix avec la Banque mondiale et l'Union européenne et ses États membres (notamment Allemagne et France), pour faciliter ce même dialogue au Tchad ; aider les agences, fonds et programmes à dépasser les approches projet et à savoir identifier les complémentarités entre projets qui appuient directement ou indirectement la paix : synergie entre projets d'une même région ; articulation entre le niveau local et national ; valeur ajoutée des projets transfrontaliers qui sont lourds en coûts de transaction mais potentiellement importants... ; appuyer les secrétariats du PBF pour qu'ils deviennent des leaders/organiseurs sur les questions de consolidation de la paix dans les pays partenaires ; mieux organiser le lien entre les processus de médiation et autres processus politiques appuyés par le DPPA et les projets PBF, afin que ces dernières puissent s'inscrire dans ces processus ; impulser le chantier de la localisation de l'aide pour que le Secrétariat du PBF puisse se sentir soutenu dans ces efforts de mettre les acteurs nationaux plus au centre de la conception et de la mise en œuvre du portefeuille (engagement du dialogue plus en amont avec les acteurs nationaux, centraux, locaux et de la société civile ; rôles moins anecdotique et subsidiaire des acteurs de la société civile ; mise en œuvre des lignes directrices des Nations Unies sur l'engagement communautaire pour la consolidation et la pérennisation de la paix de 2020 et le plan d'action stratégique sur la jeunesse et la paix de 2021).

I. Objectifs, portée et parties prenantes de l'évaluation

1. Cette évaluation indépendante du portefeuille du PBF au Tchad sur la période d'éligibilité à la PRF 2017-2023 a un double objectif de redevabilité et d'apprentissage. Elle vise à : (i) évaluer les réalisations du PBF, son succès global et sa valeur ajoutée aux processus et résultats de la consolidation de la paix au Tchad pendant la période considérée ; et (ii) contribuer à une meilleure compréhension de l'efficacité de la prise de décision stratégique du PBF, de son alignement sur les priorités et cadres nationaux et les processus internationaux, des modalités de mise en œuvre conjointe et des partenariats, et savoir si le PBF a réussi à tirer parti de son rôle d'acteur catalyseur, innovant et preneur de risques dans la consolidation de la paix au Tchad.

2. Pour ce faire, l'analyse est structurée autour des critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) et est conforme aux normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), qui incluent des critères relatifs aux droits de l'homme, à l'équité et à l'intégration du genre et à l'action transformatrice de genre, et est aussi attentive à la promotion de la jeunesse. Ces critères ont été adaptés au contexte de l'évaluation des structures de gestion du PBF au Tchad et au PBSO.

3. Le champ d'application de l'évaluation est le portefeuille du PBF au Tchad au cours de la période de la première phase éligibilité du Tchad au PBF (N'Djamena et provinces), qui recouvre décembre 2017 à juin 2023¹, mais prend en compte les effets des initiatives de consolidation de la paix financées dans le pays depuis 2010.

4. Dès lors, nous proposons d'évaluer dans quelle mesure le portefeuille du projet PBF a été pertinent, efficient, efficace, cohérent et durable au Tchad sur cette période. Plus précisément Il s'agit d'étudier :

- ✓ Dans quelle mesure le portefeuille PBF de 2017 à 2023 a donné les produits attendus et eu un impact concret et positif en termes de gestion et de prévention des conflits au Tchad ;
- ✓ Dans quelle mesure le portefeuille du PBF a été approprié au niveau national et international et soutenu et/ou élargi, notamment par des effets catalytiques ;
- ✓ Dans quelle mesure le portefeuille du projet PBF a identifié et géré les risques menaçant tant sa bonne mise en œuvre que la pérennité des résultats (risques logistiques, sécuritaires, sociétaux, d'appropriation...) et mis en œuvre conjointement de manière à tenir compte des conflits et du genre et de la jeunesse dans une approche promouvant les droits de l'homme ;
- ✓ L'efficacité de la coordination entre les agences de l'ONU et ONGI bénéficiaires, et/ou partenaires qui mettent en œuvre les projets PBF, et considérer les liens avec les processus de planification intégrée des Nations Unies au Tchad, tels que la mise à jour de l'analyse commune du pays, et l'élaboration d'un nouveau cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies ;
- ✓ Les lacunes persistantes relatives aux initiatives de consolidation de la paix au Tchad mais aussi définir les meilleures pratiques, les innovations et les leçons apprises pour améliorer l'action du PBF au niveau national et régional.

¹ Etant donné ce périmètre temporel, le seul projet pris en compte par l'évaluation ayant démarré en 2023 est le projet COOPI IRF-509. Cependant, étant le démarrage récent de ce projet, l'évaluation n'est pas à même de rendre compte de ses résultats.

5. Les principales parties prenantes de l'évaluation, pour la plupart membres du groupe de référence de l'évaluation (cf. Annexe IX) et destinataires des recommandations en section 7, sont :

- ✓ Au Tchad, le Secrétariat du PBF et plus largement le Bureau de la Coordinatrice, Résidente les membres du comité de pilotage (COFIL) co-présidé par la Coordinatrice Résidente ainsi que le Ministre en charge de la prospective Économique et des partenariats Internationaux (MEPDCI) et constitué de représentants du gouvernement, de l'équipe pays des Nations Unies (PMT), de partenaires internationaux, et de représentants de la société civile (cf. liste complète Annexe X) ; les membres clés des comités techniques des projets du PBF; les partenaires de la société civile, les agences de mise en œuvre onusiennes ("RUNO") et non-ONU ("NUNO"), d'autres partenaires internationaux engagés dans le soutien à la consolidation de la paix et au développement au Tchad ;
- ✓ L'UNOCA (Libreville) au plan régional ;
- ✓ A New York, le PBSO, le DPPA, les anciens conseiller paix et développement, les sièges des agences de l'ONU qui mettent en œuvre des projets financés par le PBF au Tchad.

2. Approche méthodologique

2.1. Approche évaluative

6. Nous avons appliqué une approche basée sur une théorie du changement reconstituée et sur une analyse de contribution, c'est-à-dire évaluant les produits et effets des projets et leur contribution collective, au niveau portefeuille, aux impacts attendus que sont "la consolidation de la paix et l'amélioration de la résilience" (Demande d'éligibilité 2016) au Tchad :

- ✓ Pour cela, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les axes stratégiques du PBF au Tchad pour en tirer une théorie du changement initiale, que l'équipe a enrichi d'une analyse des risques et d'hypothèses pour arriver à une théorie du changement dite "reconstituée": "*Si les parties prenantes, y compris les communautés locales, les autorités nationales, les organisations de la société civile et les organisations internationales, sont engagées et participent activement à la promotion de la gouvernance inclusive, de la résilience communautaire et de la consolidation de la paix, elles peuvent aborder les défis croisés du conflit, de la gouvernance et des vulnérabilités socio-économiques. Cela contribuera à la consolidation de la paix et à la résilience au Tchad*" (cf. démarche et théorie complète en Annexe II). Celle-ci a été validée par le groupe de référence de l'évaluation pendant la phase de démarrage.
- ✓ Sur cette base, l'équipe a évalué la contribution des projets dans l'ensemble à la consolidation de la paix et l'amélioration de la résilience au Tchad, en étudiant les voies causales ayant conduit à des améliorations et en rendant compte des écarts par rapport à ce qui était prévu. En prenant compte des défis contextuels existants, l'évaluation identifie aussi des résultats non anticipés, à la fois positifs et négatifs, et des facteurs (internes et externes) qui ont soutenu ou entravé les résultats du PBF, fournissant ainsi des leçons pour le futur même si le contexte aura évolué.
- ✓ L'équipe d'évaluation a par ailleurs collecté des verbatims et autres éléments narratifs auprès des bénéficiaires finals, pour comprendre quel est le changement le plus significatif résultant des appuis du PBF par localité.

7. L'analyse est structurée autour des thèmes et critères suivants :

- ✓ **Les six critères d'évaluation du CAD de l'OCDE** : pertinence, efficacité, efficience, cohérence et complémentarité, impact, et durabilité/appropriation nationale/effets catalytiques (cf. pages 4 et 5 des termes de référence en Annexe I) ;

8. Ces thèmes et critères ont été structurés autour de 36 sous-questions qui figurent dans les TDRs, dans une matrice d'évaluation présentée en Annexe III. Comme agréé en phase de démarrage, les sous-questions sont regroupées en six questions d'évaluation :

QE1: PERTINENCE. Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il adapté aux caractéristiques (contexte fragile) et priorités du Tchad et de Nations Unies au Tchad/Sahel/Lac Tchad

QE2 : EFFICACITE ET IMPACT. Dans quelle mesure le soutien du PBF a-t-il contribué à la consolidation de la paix, à l'État de droit, à la gouvernance locale, à la cohésion sociale et à la résilience des communautés vulnérables, et a eu des effets non attendus ?

QE3 : EFFICIENCE. Dans quelle mesure la gestion (dans le pays et entre le PBSO/PBF et l'Équipe Pays), les mécanismes et capacités de programmation, de mise en œuvre ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus ?

QE4 : COHERENCE INTERNE ET COMPLEMENTARITE EXTERNE. Dans quelle mesure le portefeuille du PBF a-t-il été cohérent et complémentaire avec les initiatives nationales existantes les autres actions des Nations Unies ?

QE5 : DURABILITE. Dans quelle mesure les impacts du portefeuille PBF sont-ils amenés à durer ?

QE6 : QUESTIONS TRANSVERSALES. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des projets du portefeuille ont-elles pris en compte les principes et priorités constitutives de l'approche PBSO/PBF (sensibilité aux conflits et gestion des risques, droits de l'homme, équité et genre, innovation) ?

2.2. Stratégie de collecte des données

9. La collecte de données s'est faite au niveau stratégique, thématique et programmatique. Cela a inclut une analyse contextuelle approfondie et des examens spécifiques des documents de projets échantillonnés. En outre, l'équipe a effectué une série de plus de 40 entretiens avec des informateurs clés et 17 focus groupes avec des bénéficiaires direct de projets mis en en œuvre à N'Djamena et neuf localités à travers le pays dans les provinces du Hadjer-Lamis, du Lac, du Ouaddaï, du Logone-Occidental, et du Mayo-Kebbi Est (cf. Annexe VII : liste des personnes interrogées). Par ailleurs, une analyse des parties prenantes a été réalisée pour guider les discussions (Annexe XI).

10. Les éléments de preuve informant l'évaluation ont été recueillis à travers :

✓ Une revue de la documentation pertinente

- Au niveau stratégique : le dossier d'éligibilité du PBF Tchad, l'analyse commune de pays de l'Équipe Pays, les résultats préliminaires et les données de l'analyse de conflit entreprise par l'équipe de pays des Nations Unies et dans les exercices de mise à jour de l'analyse de conflit 2021, des analyses et bases de données externes sur la gouvernance, la paix et la sécurité, les stratégies du gouvernement et des bailleurs (cf. liste complète en Annexe VI) ;
- Au niveau opérationnel : les documents de formulation des 18 projets financés par le PBF qui étaient disponibles ; les évaluations de huit sur 18 projets disponibles ; les données de suivi provenant des partenaires de mise en œuvre, du COPIL et d'autres sources.

- ✓ **Une série d'entretiens semi-structurés et de discussions de groupe avec des informateurs clés**
 - Entretiens préliminaires, en amont de la visite de terrain, avec les membres du Groupe de référence de l'évaluation, qui ont visé à recueillir des informations de cadrage sur les actions du PBF, mais aussi leurs attentes par rapport au travail d'évaluation ;
 - Entretiens et groupes de discussion à N'Djamena et dans les neuf localités visitées, en ciblant les contreparties nationales, les acteurs internationaux et nationaux ayant pris part à gouvernance et mise en œuvre du PBF; les Agences de l'ONU ayant mis en œuvre les projets financés par le Tchad: FAO, IOM, HCDH, PNUD UNESCO, FNUAP, UNHCR, UNICEF, UNODC, PAM ainsi que l'ONGI Handicap et Inclusion (HI); les organisations de la société civiles œuvrant pour le compte des Agences des Nations Unies mobilisées au niveau local; des représentants des communautés bénéficiaires; des groupes de bénéficiaires finaux et notamment des jeunes et des femmes.
- ✓ **Une enquête en ligne** ciblant les Agences bénéficiaires de l'ensemble des projets mise en œuvre sur la période, conduite en parallèle de la mission de terrain.

11. Les données collectées par le biais de l'examen documentaire, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe et de l'enquête en ligne sont intégrées à la matrice de preuve. Cela permet des références croisées et donc une triangulation des résultats, y compris en utilisant des sources tierces (cf. Annexe VI : Bibliographie & VII : Liste des personnes interrogées).

2.3. Considérations éthiques de l'évaluation

12. Cowater s'est engagé à suivre le code de conduite et les normes de qualité du PBF, ainsi que les normes d'évaluation et principes éthiques de l'ONU pour les évaluations. Dans la pratique, l'évaluation s'est basée sur les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, d'utilité et d'humanité. Ces principes impliquent notamment la protection des sources et des données, la recherche systématique du consentement éclairé, le respect de la dignité et de la diversité, la réduction des risques, des préjugés et de la charge pour les personnes qui font l'objet de l'évaluation ou qui y participent.

Conformément à l'offre technique et au rapport de démarrage, l'évaluation a intégré :

- ✓ **Les standards éthiques de l'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (UNEG)**, y compris le respect des droits des individus à fournir des informations en toute confidentialité et la sensibilité aux croyances et coutumes locales. L'évaluation est selon nous crédible, exempte de partialité et respecte le principe "ne pas nuire", la dignité et la diversité tout en protégeant les droits et les intérêts des parties prenantes. Pour garantir l'anonymat des personnes interrogées, des codes numériques ont été attribués à chaque entretien, et la confidentialité et l'anonymat des informateurs ont été strictement préservés. Les éventuels risques physiques, sociaux et psychosociaux pour les personnes les plus vulnérables ont été identifiés en amont des entretiens. Les guides d'entretiens ont été développés en amont également et dans le respect de ces principes.
- ✓ **Sensibilité aux conflits et gestion des risques** : En prenant en compte les facteurs de paix et de résilience, allant au-delà des analyses de conflit classiques, l'approche s'est appuyée sur les analyses d'économie politique pour évaluer les projets, le portefeuille dans son ensemble et leur impact sur le contexte. Cela en vue d'aider à l'application des principes "ne pas nuire" et de sensibilité aux conflits qui ont été appliqués pour garantir la sécurité de l'équipe d'évaluation, notamment dans les zones sujettes aux tensions et conflits. L'évaluation a également examiné la contribution des projets et du portefeuille à

la cohésion sociale inter-groupes et aux relations entre citoyens et État, en évaluant la capacité, la redevabilité et la légitimité de l'État aux yeux des citoyens.

- ✓ **Sensible au genre et à la jeunesse**, avec un ensemble de questions spécifiques au genre et à la jeunesse, et pour l'ensemble des questions, la collecte de données qualitatives et quantitatives par sexe et par âge autant que possible (voir matrice d'évaluation en Annexe III) ; et l'utilisation du marqueur genre du PBF au niveau projet ; et enfin l'analyse du système de suivi-évaluation du PBF concernant le genre et la jeunesse.

2.4. Assurance qualité

13. **Pour garantir la qualité des évaluations, Cowater a mis en place une approche de contrôle qualité** réalisé par une experte externe chargée d'assurer le contrôle qualité de tous les livrables conformément aux normes de qualité de Cowater et du PBSO. Le directeur Assurance Qualité de Cowater, a également été mobilisé pour s'assurer que l'équipe applique les processus qualité de Cowater tout au long de l'évaluation, comme indiqué dans l'offre technique. L'intégration des suggestions et commentaires du Groupe de référence de l'évaluation a également contribué au processus d'assurance qualité et à la conformité des livrables avec les attentes des membres.

2.5. Limites

14. **La complexité des dynamiques et facteurs de tensions et de conflits au Tchad ne saurait être sous-estimée**, et même si l'évaluation porte sur la période 2017-2023, nous avons tenté de prendre en compte une période plus longue. Nous avons pu couvrir neuf localités, mais les contraintes logistiques dans le temps imparti ont empêché la visite de projets dans les provinces du Centre et du BET. Nous avons pu nous rendre en zones urbaines, périurbaines et rurales y compris frontalières, mais le temps alloué à cet exercice ne pourra pas faire justice à la complexité des sources de tensions qui sont parfois très locales (ex. vécu de communautés spécifiques sur et près du lac), ou sujettes à de multiples interprétations (ex. même conflits qualifiés de "conflits agriculteurs-éleveurs", de conflits intercommunautaires par d'autres, voire d'inter-religieux par d'autres encore).

15. Dans le contexte de la transition politique actuelle qui engendre une politisation des débats sur l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale, des divergences marquées de perspectives sont observables, et s'accompagnent aussi d'une réticence notable de bon nombre de responsables administratifs à parler librement de ces sujets. Avec des tensions entre groupes, et des perceptions respectives de leur vulnérabilité, plus 180 000 déplacés internes et de rapatriés en 2019, plus de 450 000 réfugiés (soit 4% de la population totale du Tchad) venant du Soudan, de la République centrafricaine, du Nigeria et du Cameroun, la résilience des communautés vulnérables est elle aussi source de tensions possibles. L'équipe est rodée à ce type d'environnement et a mis l'accent sur la triangulation.

16. Le COPIL du PBF, créé par arrêté en avril 2021 mais ne s'est jamais réuni avant juin 2023, ce qui témoigne d'un manque d'engagement stratégique et à haut niveau dans la gouvernance du PBF. Par conséquent l'équipe n'a pu identifier de contrepartie nationale informée et saisie de la démarche du PBF à un niveau stratégique/portefeuille avec une vision holistique des projets mis en œuvre. L'équipe d'évaluation s'est ainsi appuyée sur les points focaux PBF du gouvernement, notamment ceux impliqués dans les comités techniques des projets. L'absence d'une Stratégie nationale ou Plan prioritaire de Consolidation de la Paix, qui auraient facilité la reconstruction de la théorie du changement et la définition des indicateurs retenus pour évaluer les impacts, a aussi rendu plus difficile l'appréhension des objectifs du gouvernement.

17. L'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder à certains documents tels que les notes d'orientation à destination de l'Équipe pays, les comptes-rendus des discussions avec les ministères impliqués dans la conception des projets, ou encore l'ensemble des comptes-rendus des réunions des comités techniques des projets, ce qui a entravé l'analyse de l'efficacité des structures de gouvernance du PBF. Par ailleurs, l'équipe note une grande disparité au niveau des rapports financiers des projets, en particulier dans le calcul des postes de dépenses, compliquant l'analyse financière.

3. Contexte de l'évaluation

3.1. Contexte pays

18. Cette section présente les éléments les plus saillants du contexte politique et social du Tchad entre 2017 et 2023, sur la base de documents internes au PBF et externes². Le contexte est en évolution constante, avec par exemple un référendum constitutionnel prévu le 17 décembre 2023, étape-clé vers des élections prévues pour octobre 2024, et cette section tente de balayer l'ensemble de la période plutôt que de se focaliser seulement sur la transition depuis 2021.

19. Le PBF vise à appuyer les partenaires pour la promotion d'une paix positive, c'est-à-dire allant au-delà de l'absence de violence en visant l'harmonie sociétale, la justice sociale, l'intégration, la stabilité, la résilience et le respect des droits de l'Homme. Les statistiques sur la violence indiquent tout de même des thématiques et des géographies qui méritent une attention particulière. Sur la période d'évaluation, la violence a connu un pic en 2021 (751 victimes, dont la plupart – 674 – liées à des formes de violences armées localisées – circonscrites territorialement). En termes géographiques, entre 2017 et 2023 les incidents violents fatals se sont concentrés dans la province du Lac (1351 victimes, pour la plupart liés au conflit avec Boko Haram/État islamique dans la province d'Afrique de l'Ouest ISWAP) ; le Tibesti (641 victimes, pour la plupart liés à des conflits miniers et/ou impliquant des milices communautaires) ; le Kanem (440 victimes, pour la plupart liés aux affrontements avec le Front pour l'alternance et la concorde au Tchad), le Ouaddaï (203 victimes, pour la plupart liés aux tensions intercommunautaires et notamment agriculteurs-éleveurs), et enfin N'Djamena³.

20. Le Tchad est l'un des pays d'Afrique où le développement tarde à connaître des progrès importants⁴. La moitié de sa population de 15 millions d'habitants vit en situation de vulnérabilité chronique et dont l'exposition aux conflits est exacerbée par de nombreux défis intérieurs, combinés à des facteurs extérieurs (Cf. Annexe II et Graphe I ci-dessous) :

- ✓ Les facteurs intérieurs incluent : (i) une répartition du pouvoir qui génère et alimente les autres facteurs de conflits ; (ii) des tensions politiques récurrentes exacerbées pendant la période de transition politique ; (iii) des disparités régionales fortes et le sentiment de marginalisation par certains Tchadiens alimentent les ressentiments et les revendications ; (iv) un secteur de sécurité focalisé sur la sécurité du gouvernement et des institutions ; (v) un accès limité à la justice formelle dans certaines zones ; (vi) une situation des femmes marquée par une faible autonomisation, alimentée par un accès limité à la propriété et à l'éducation, une exposition à la violence basée sur le genre et au recrutement par des organisations extrémistes violentes dans la région du Lac ; (vii) un manque de diversification de son économie qui dépend toujours du pétrole, ce qui rend le pays particulièrement vulnérable aux chocs externes ; (viii) des tensions inter- et intra-communautaires dans presque toutes les régions du pays autour de l'accès à l'eau, aux

² PBF Eligibility Request (2016) ; PNUD (sans date) ; Conflict Analysis In The Lake Chad Basin 2020-2021, Nations Unies (2022) ; Analyse commune de pays (sans date) ; rapport du Secrétaire-Général sur la situation en Afrique centrale et les activités du Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (S/2023/389, 23 mai 2023) ; rapports Crisis Group 2017-2023 ; Juana de Catheu, Vincent Foucher, Mahamat Mbarkoutou, Lake Chad, 2021 Background note for a Risk and Resilience assessment of the Lake Chad Basin (World Bank) ; Banque mondiale et Nations Unies (2020), Background note for a Risk and Resilience assessment of Chad ; et autres références en Annexe VI.

³ Base de données ACLED, consultée le 30 juin 2023

⁴ Au 190e rang sur 190 pays classés par l'Index de Développement Humain du PNUD (base de données consultée en août 2023 : <https://hdr.PNUD.org/data-center/country-insights#/ranks>)

pâturages et aux terres arables, de violence entre agriculteurs et éleveurs, et d'impacts croissants du changement climatique ; (ix) un taux de croissance démographique annuel de 3,5%, parmi les plus élevés au monde et (x) une population réfugiée en forte croissance à cause des conflits et la violence armée dans la sous-région.

- ✓ Les facteurs extérieurs incluent : (i) au Sahel et autour du Lac Tchad, l'extrémisme violent continue de menacer la sécurité régionale; (ii) l'instabilité libyenne favorable au développement de groupes armés rebelles tchadiens et leurs incursions fréquentes sur le territoire (notamment en avril 2021 où celles-ci ont conduit à la mort du Président Idriss Déby Itno), et des réseaux criminels organisés se livrant aux trafics entre les provinces frontalières du nord et les pays voisins ; (iii) le contexte au Soudan a aussi de longue date eu des effets au Tchad et réciproquement, y compris en matière de réfugiés (dont les flux depuis le Soudan se sont accélérés depuis le début de la guerre au Soudan en avril 2023⁵). (iv) de même en RCA, avec laquelle la transhumance, les flux de réfugiés et rapatriés d'un pays à l'autre, et les incursions rebelles, illustrent l'interdépendance; (v) les facteurs de fragilité incluent, enfin, la volatilité des cours du pétrole et du blé (v) ainsi que les effets délétères du changement climatique, des inondations et de la désertification sur l'eau, les terres arables, et les récoltes.

Les facteurs de conflit (politiques, sociaux, économiques et environnementaux) interagissent entre eux. Ainsi,

- ✓ Les défis liés au partage du pouvoir génèrent et alimentent les autres facteurs de conflits : notamment, ils nourrissent une perception de répartition inégale des ressources et des services, favorisant des disparités régionales et sociales.
- ✓ La faible présence des services de l'État dans certaines zones et les fortes disparités régionales conduisent à un sentiment de marginalisation de certains groupes sociaux ; et dans certains cas le recours à la violence qui a, à son tour, à un impact négatif sur l'environnement et l'économie.
- ✓ La prolifération de groupes armés mène à des réponses de l'État qui sont le plus souvent focalisés sur les aspects sécuritaires et moins de participation et de développement inclusif.
- ✓ Les conflits armés décourageant l'investissement étranger, les dépenses de sécurité, le manque de diversification de l'économie et la dépendance par rapport au pétrole implique une grande variation des ressources fiscales et une livraison de service de base limitée, ainsi que des opportunités d'emploi réduites pour des parties importantes de la population.
- ✓ L'insécurité au Tchad et dans les pays voisins entraîne des déplacements de population, ce qui met la pression sur les ressources dans les régions d'accueil et attisent les tensions
- ✓ Sous pression, la société civile peine à promouvoir efficacement des réformes économiques et politiques.
- ✓ Le changement climatique, et l'imprévisibilité climatique au Lac, conjugués à la pression démographique et aux déplacements forcés augmente les tensions autour de l'eau et de l'accès aux terres fertiles et nourrit les insurrections comme Boko Haram/ISWAP.

Bien que moins documentés que les facteurs de conflits, il existe aussi de facteurs de paix :

- ✓ Le Tchad est, en termes d'incidents violents, un point de stabilité relatif dans une région instable (Niger, nord-est Nigeria, Mali, Burkina Faso). Il dispose d'importantes forces de

⁵ Source : IOM Sudan: Escalating Conflict Situation Update, 25 April 2023
https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/situation_reports/file/iom_sudan_situation-update_25_april_2023.pdf

sécurité intérieure et d'une armée déployée dans la sous-région. Il est reconnu comme un acteur central dans la lutte contre les groupes affiliés à Boko Haram et les groupes dissidents, et jouait jusqu'à récemment un rôle prépondérant au sein de la Force conjointe multinationale, du G5 Sahel et de la mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) et bénéficie de partenariats internationaux robustes.

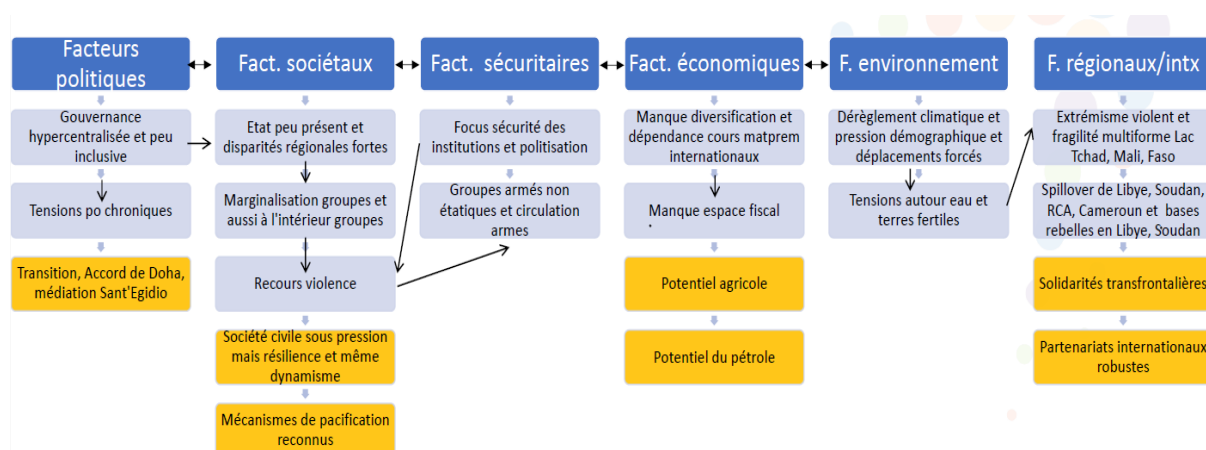
- ✓ La transition politique au Tchad a connu des soubresauts, dont le « jeudi noir » du 20 octobre 2022, mais reste en cours. Les leaders et représentants des 18 mouvements politico-militaires tchadiens ayant rejeté l'accord de paix de Doha participent désormais au processus de dialogue facilité par la Communauté de Sant' Egidio.
- ✓ Il existe un éventail d'institutions et d'entités spécialisées chargées de la prévention/atténuation des conflits et du dialogue.
- ✓ Le nouveau Plan national de Développement 2024-2028 a été validé au niveau technique en juillet 2023, non sans défis.⁶
- ✓ Bien que l'espace civique soit restreint tant historiquement que depuis le 20 octobre 2022⁷, la société civile tchadienne (organisations et leaders communautaires et religieux) a démontré sa résilience et son dynamisme, notamment les groupes de jeunes et les femmes.
- ✓ La justice traditionnelle est souvent une alternative à la justice formelle, même si elle rencontre des limites favorisant la discrimination envers les femmes et les jeunes et une capacité limitée à résoudre les conflits intercommunautaires.
- ✓ La solidarité familiale et clanique est un facteur de résilience dans la société tchadienne. La religion elle-même n'est pas une source de conflit en général et il n'est pas rare de trouver des familles dans lesquelles les membres suivent plusieurs confessions.
- ✓ Malgré des sécheresses récurrentes, le Tchad dispose d'un potentiel agricole important.
- ✓ Enfin, les ressources pétrolières et minérales pourraient devenir un atout comme cela a pu l'être dans d'autres pays en transition. Les énergies renouvelables, déjà explorés dans le solaire, présentent également un potentiel important. Les politiques inclusives et le respect de la règle de droit peuvent favoriser un environnement économique plus sain, qui à son tour peut fournir les ressources nécessaires pour améliorer la sécurité et la livraison de services de base, ce qui peut renforcer la cohésion sociale.

Le Graphe I résume les interactions entre facteurs de conflit et de paix, domestiques et régionaux/internationaux.

⁶ <https://africa24tv.com/tchad-la-societe-civile-contre-lelaboration-du-pnd-2022-2026-en-periode-de-transition/>

⁷ Voir « réprimé selon CIVICUS 2022; avec (i) une législation peu favorable (décrets de 2018 et notes circulaires de 2019 sur les ONG qui imposent un contrôle accru du gouvernement sur les zones géographiques d'opérations des ONG. Il existe également une ordonnance qui porte atteinte au droit de réunion de la société civile tchadienne. Et (ii) du « harcèlement » de représentants de la société civile et de l'opposition, des arrestations, et des disparitions (BTI, 2022 ; US DoS, 2022).

Graphe I. Interaction des facteurs de conflit et de paix, domestiques et régionaux/internationaux



Source : Auteurs, sur la base de PBF Eligibility Request (2016) ; PNUD (sans date) ; Conflict Analysis In The Lake Chad Basin 2020-2021, Nations Unies (2022) ; Analyse commune de pays (sans date) ; rapport du Secrétaire-Général sur la situation en Afrique centrale et les activités du Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (S/2023/389, 23 mai 2023) ; rapports Crisis Group 2017-2023 ; Juana de Catheu, Vincent Foucher, Mahamat Mbarkoutou, Lake Chad, 2021 Background note for a Risk and Resilience Assessment of the Lake Chad Basin (World Bank); Banque mondiale et Nations Unies (2020), Background note for a Risk and Resilience Assessment of Chad ; et autres références en Annexe VI.

Note : Le Graphe I n'est pas un cercle vicieux puisqu'il n'y a pas rétroaction entre tous les facteurs de conflits, et qu'il comporte des facteurs de paix.

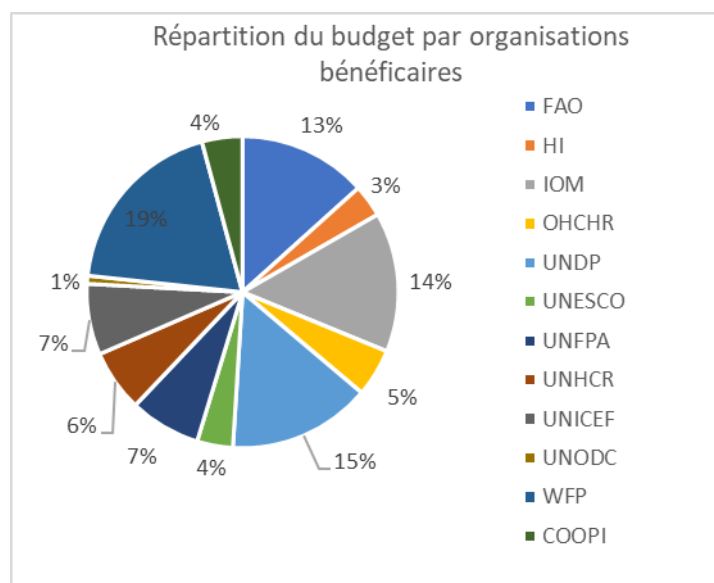
3.2. Historique du PBF au Tchad

21. Dans ce contexte et depuis 2010, le Fonds de consolidation de la paix des Nations Unies, l'instrument financier de premier recours de l'organisation pour soutenir la paix dans les pays à risque ou touchés par un conflit violent, vise à soutenir la consolidation de la paix au Tchad. Étant donné les défis grandissants à relever dans ce domaine, le Tchad est devenu en mai 2017 éligible à la Facilité pour la consolidation de la paix et le relèvement (PRF) du PBF pour une période de cinq ans, à la suite d'une demande du gouvernement en 2016. Un Secrétariat du PBF dédié et rattaché au bureau de la Coordinatrice résidente a été créé en 2019 pour faciliter la coordination stratégique, le suivi et l'évaluation, et la communication des projets financés par le PBF au Tchad qui prévoit le rapportage au COPIL présidé par le Ministre en charge de la Prospective Économique et des Partenariats Internationaux (voir la liste complète des membres du COPIL en Annexe X). Bien que constitué lors de la signature de la première demande d'éligibilité et formalisé par arrêté ministériel en 9 avril 2021 qui a été amendé au 4 avril 2023, le COPIL ne s'est réuni formellement que deux fois, le 16 juin 2023 et le 3 juillet 2023 dans la perspective du renouvellement de l'éligibilité du Tchad au PRF.

22. L'appui du PBF s'inscrit dans le cadre stratégique des Nations Unies pour la mise en œuvre du fonds de maintien de la paix au Tchad. En effet, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, convenant d'adopter une approche plus concertée en matière de paix, de développement, d'aide humanitaire et de droits de l'homme, a conçu son plan-cadre des Nations unies pour le développement (PNUAD) 2017-2021, et l'a lié aux Objectifs de Développement durable et au Plan d'Intervention Humanitaire (HRP) ainsi qu'à la Vision 2030 et Plan national de Développement du gouvernement. Le PNUAD et le HRP sont le résultat d'un processus itératif et consultatif entre le gouvernement, les partenaires de développement et les organisations de la société civile.

23. Les projets financés par le PBF se concentrent dans deux domaines prioritaires identifiés dans le cadre du processus de la phase d'éligibilité pour la période 2017-2023 : la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale et le renforcement de la résilience des communautés vulnérables (cf. Annexe II pour un détail de ces deux objectifs et Annexe XII pour les théories du changement et thèmes de chaque projet).

24. **Sur la phase de cette période d'éligibilité du Tchad au PRF, tel que référencé dans les TDR, le portefeuille compte 15 projets** de consolidation de la paix, pour un total de 33 millions USD. On observe une prédominance des projets PRF (Facilité pour la consolidation de la paix et le relèvement) qui représentent 75% du budget total approuvé (25 millions USD). Les projets IRF-GPI, IRF-Transfrontalier et IRF-YPI représentent quant à eux des parts plus modestes du budget total (respectivement 4.4%, 15.8% et 4.4%).



Le portefeuille se caractérise par le recours principalement aux organisations des Nations Unies pour la mise en œuvre des financements du PBF qui inclut FAO, OIM, HCDH, PNUD, UNESCO, FNUAP, UNHCR, UNICEF, UNODC, PAM. On note deux organisations extérieures, issues de la société civile (ONG) HI et COOPI Qui représentent 7% des montants financés sur la période. Le PAM dispose du budget le plus important, soit environ 6,8 millions USD dont 2,3 millions (33%) sont dédiés au fonctionnement du

secrétariat du PBF à travers les projets UNICEF/OHCHR/UNDP/WFP (IRF-284) & WFP (TCD/D-1).⁸

Le PBF s'est également appuyé sur un ensemble d'organisations partenaires, issues de la société civile (OSC) et ONG/ONGI pour la mise en œuvre de certaines activités des projets et pour lesquelles 19% des fonds ont été alloués. A ce jour, 96% du budget a été dépensé (cf. Annexe VIII pour un inventaire exhaustif du portefeuille et QE3, QE3bis sur l'efficacité).

25. **En outre, le PBF vient également en appui d'un large éventail d'institutions et d'entités spécialisées** chargées de la prévention/atténuation des conflits et du dialogue, y compris le bureau du médiateur, le cadre national de dialogue politique, les comités locaux de paix, le Conseil économique/social/culturel, le Comité national pour le dialogue social, etc. Ces institutions multiples et souvent non liées nécessitent un renforcement de leurs capacités et une coordination pour remplir les rôles et responsabilités.

3.3. Perspective du PBF en 2023 et après

26. Lors de la première réunion du COPIL, en juin 2023, des décisions ont été prises pour répondre à la demande de rééligibilité du Tchad au PRF. Une équipe technique a été formée pour préparer la demande et élaborer la Stratégie Nationale de Consolidation de la Paix, afin de mobiliser des ressources supplémentaires et d'aligner les actions du PBF sur les besoins nationaux du Tchad. Les discussions se sont centrées sur les priorités pour 2023, regroupés en quatre thèmes d'intervention : (i) Désarmement, démobilisation et réintégration, (ii) Réconciliation nationale et cohésion sociale, (iii) Prévention et gestion des conflits et (iv) Gouvernance et respect des droits de l'homme. Dans ce cadre, le PBF a déjà identifié un ensemble de 5 projets pour un montant estimé à 17,3 millions USD, dont 2 projets ont été approuvés ("Promouvoir la réconciliation nationale et la cohésion sociale à travers la mise en place des Commissions de paix et de réconciliation" et "Promouvoir les initiatives de

⁸ Source : Multi-Partner Trust Fund Office | Gateway : <https://mptf.PNUD.org/>

consolidation de la paix menées par les OSC dans le bassin du lac Tchad”). Le COPIL a formulé sept recommandations pour la Coordination du PBF au Tchad :

- ✓ Organiser au total trois réunions du COPIL en 2023 ;
- ✓ Développer une théorie du changement efficace pour la consolidation de la paix ;
- ✓ Améliorer la coordination et le suivi des initiatives de consolidation de la paix ;
- ✓ Inclure d'autres bailleurs de fonds lors de la présentation du projet DDR ;
- ✓ Assurer le partage régulier de documents avec les membres du COPIL ;
- ✓ Élaborer rapidement les termes de référence pour la Stratégie Nationale de Consolidation de la Paix ;
- ✓ Fournir des mises à jour trimestrielles sur l'avancement des projets aux partenaires techniques et financiers et aux membres du COPIL.

27. Lors de la deuxième réunion du COPIL, en juillet 2023, à laquelle quatre ministres ont participé, les termes de référence pour l'élaboration de la stratégie de réconciliation nationale et de consolidation de la paix au Tchad et pour la réalisation de l'étude d'analyse de la dynamique des conflits au Tchad ont été approuvés. Un projet d'appui au processus du Désarmement, Démobilisation et de la Réinsertion (DDR) a été discuté avec quelques amendements, et un autre projet, le 'Projet d'appui à la promotion et à la protection des droits de l'Homme au Tchad' a fait l'objet d'une revue par le Ministère en charge de la justice et des droits de l'homme avant son endossement éventuel par le COPIL.

4. Réponses aux questions d'évaluation

28. La section suivante propose de répondre aux 36 sous-questions des TDR regroupées en six questions d'évaluation correspondants aux six critères d'évaluation de l'OCDE. Les encadrés en bleu résumant la réponse à ces questions d'évaluation, suivi des réponses à chaque sous-question ("SQ"), elle-même reprenant les différents indicateurs de la matrice d'évaluation présentée en Annexe III.

QE1. PERTINENCE : Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il adapté aux caractéristiques et priorités du Tchad et de Nations Unies au Tchad/Sahel/Lac Tchad ?

En résumé

Le Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) apparaît comme un instrument essentiel pour favoriser la paix, en particulier au Tchad où les outils et acteurs spécifiques ciblant la paix étaient rares par rapport aux pays de la région qui ont aussi des problématiques de transition et de paix (Niger, nord-est Nigeria, RCA, Burkina Faso). Face aux défis persistants posés par la violence de Boko Haram/ISWAP, par les conflits entre groupes armés et par des tensions intercommunautaires de plus en plus meurtrières, et compte tenu des points d'entrée que présente la transition politique 2021-2024, il est plus que jamais nécessaire d'investir dans la paix positive. Apporter un soutien efficace à la transition politique et à l'État de droit était et demeure plus essentiel que jamais.

Le portefeuille PBF tel que conçu est aligné dans une large mesure sur les stratégies et programmes des Nations Unies au Tchad, mais dans une certaine mesure seulement sur les stratégies, plans et déclarations politiques nationaux sur la paix, la transition, le développement. Au Tchad, contrairement à d'autres pays, il n'existe pas de stratégie nationale de consolidation de la paix, mais plutôt des éléments épars, ce qui rend l'alignement difficile à juger et indique un besoin de consensus au niveau nationale et locale en faveur de l'agenda de la paix encore en définition.

Bien que la théorie du changement du portefeuille PBF puisse être perçue comme générale, ses deux objectifs – promouvoir l'État de droit, la cohésion sociale et la gouvernance locale d'une part, et le renforcement de la résilience d'autre part – et les chaînes de résultats sous-jacentes se sont révélées pertinentes au cours des sept années couvertes par cette évaluation.

L'approche multi-thème, informée par des analyses contextuelles (surtout au niveau projet) été adaptée au contexte. Elle a mis l'accent sur : la consolidation de la paix au niveau local, transfrontalier et plus récemment national ; l'inclusion des femmes et des jeunes et les liens entre communautés différentes ; la médiation ; la sensibilisation et le renforcement des capacités locales ; et (au moins dans la conception des projets) la prise en compte des moyens de subsistance et de l'emploi. Par exemple, le projet OIM/HI (TCD/B-1) et le projet FNUAP/UNESCO (IRF-263) ont mis l'accent sur la participation communautaire, essentielle au succès et à la durabilité des efforts de paix. L'inclusion d'activités visant à soutenir les opportunités socio-économiques, dans la conception de plusieurs projets, bien que parfois réalisées de manière incomplète (ex. Projet Jeunes Tisserands, UNESCO/UNDC IRF-369), montre une reconnaissance de l'importance de la stabilité socio-économique dans la consolidation de la paix.

L'approche multi-niveaux (projet aux niveaux local, national et transfrontalier) était très pertinente car les conflits au Tchad restent multiformes, avec des dimensions locales, nationales et transfrontalières imbriquées, même si le lien entre ces niveaux, entre

projets, reste à concrétiser. En outre, l'approche a été adaptative dans une large mesure, prenant en compte très tôt des besoins émergents en matière de paix, notamment le changement climatique et la transhumance, puis la transition politique amorcée en 2021.

Impliqué dans des rôles consultatifs pour la réconciliation nationale et les élections, et à travers le projet d'Appui à la Transition PNUD/FNUAP et HCDH TCD-B5, le PBF a été attentif aux besoins de la transition et a été reconnu puisqu'à la suite de ce projet, un *basket fund* a été mis en place et plusieurs donateurs (notamment le Canada, le Royaume-Uni, les Pays-Bas) y ont contribué.

La transition politique en cours au Tchad présente à la fois des opportunités de favoriser la paix et des risques de frustrations et de fractures ultérieures, et rend nécessaire une approche portefeuille pour que les différents projets se renforcent et aient des impacts systémiques avec plus de durabilité et une portée sociétale plus large. En particulier, les événements du 20 octobre 2022 ont découragé nombre de jeunes bâtisseurs de paix, ce qui peut rendre nécessaires de nouvelles approches pour les remobiliser, et que des actes soient posés au niveau central. Un autre exemple est la nécessité de connecter les actions plutôt ciblées du PBF dans le pastoralisme, complémentaires aux programmes plus amples financés par l'UE et la Banque mondiale.

SQI.1. ALIGNEMENT SUR LES PRIORITES NATIONALES ET DE L'ONU

Le portefeuille PBF est dans une large mesure en ligne avec les priorités de l'ONU au Tchad et dans la région du Sahel, mais seulement dans une certaine mesure aux priorités nationales, car celles-ci ne sont pas résumées dans une stratégie nationale de consolidation de la paix, et que le consensus sur certaines questions reste à construire.

29. Le portefeuille PBF tel qu'il est conçu est aligné dans une large mesure sur les objectifs des stratégies, plans et programmes des Nations Unies au Tchad y compris UNDAF, UNISS ainsi que pour les programmes régionaux Sahel et Lac Tchad 2017-22. Les priorités de l'ONU au Tchad et au niveau régional sont de consolider la paix ; protéger les populations contre les menaces à la sécurité humaine, notamment les conflits armés, les déplacements forcés, la violence sexuelle et basée sur le genre et les catastrophes naturelles ; promouvoir le développement ; fournir une assistance humanitaire ; protéger les droits de l'homme ; et promouvoir à l'égalité des genres.

30. Le portefeuille PBF tel qu'il est conçu correspond dans une certaine mesure seulement, aux stratégies, cadres, plans et déclarations politiques nationales, sur la paix, la transition, le développement, les jeunes, les femmes, la paix et la sécurité. Selon le Plan national de Développement 2017-21 ; le rapport du gouvernement sur celui-ci ; et la Vision 2030, Le Tchad que nous voulons (2017), les priorités nationales du Tchad sont la lutte contre la pauvreté, le développement économique, l'amélioration de l'accès aux services de base, la protection de l'environnement, la promotion de la paix et de la sécurité et le renforcement de l'État de droit. La Vision 2030 mentionne un objectif de consolidation de la paix, mais il n'y a pas au Tchad, contrairement à d'autres pays, une stratégie nationale de consolidation de la paix : plutôt des éléments épars, ce qui rend l'alignement difficile à juger et indique un manque de consensus entre les parties prenantes en faveur de l'agenda pour la paix proposé. Par exemple, certaines contreparties nationales, qui ne reconnaissent pas certains conflits internes au Tchad, ne souhaitent pas faire un usage du mot « conflit » et se fixer des objectifs de « consolidation de la paix » qui n'auraient pas lieu d'être hormis au niveau transfrontalier (entretiens). A noter toutefois que, dans l'optique de la deuxième phase d'éligibilité, le comité de pilotage (COPI) a discuté des termes de références en juillet 2023 pour développer une telle stratégie, appuyée par le PBF.

SQ1.2. ANALYSE ET REPONSE AUX CAUSES PROFONDES

Le portefeuille, informé par des analyses de contexte, a abordé les besoins et les facteurs de conflit identifiés dans une certaine mesure. Toutefois, s'attaquer aux causes profondes des tensions au Tchad demande une approche de grande ampleur et de longue durée, qui nécessite de dépasser l'approche projet et que l'effet catalyseur soit au rendez-vous.

31. La conception du portefeuille a été informée par des analyses de contexte au niveau projet, et moins par une analyse de conflit qui nourrirait la conception et mise en œuvre du portefeuille dans son ensemble. C'est au niveau projet que l'analyse de contexte a été riche et systématique (ex. Projet PNUD/FNUAP/HCDH TCD-B5). Les analyses de conflit dépassant le niveau projet et auxquelles l'équipe a eu accès sont limitées : outre l'analyse de conflit pour l'ensemble du Tchad comprise dans la demande d'éligibilité (2016) ; le *Conflict Analysis in the Lake Chad Basin 2020-2021* (sans date) ne concerne que la partie du Tchad riveraine du lac Tchad ; l'analyse commune de pays - Tchad de novembre 2022 a une section paix et sécurité qui énumère les différents types de conflit et de tension qui existent au Tchad, mais sans éclairer leurs inter-relations et dynamiques, les facteurs de paix, ou les trajectoires de paix. Les rapports stratégiques annuels incluent des éléments sur les conflits de l'année, mais de manière descriptive.

32. La conception du portefeuille a pris en compte ces analyses dans une certaine mesure : l'analyse du portefeuille montre une action multi-niveau (niveau local, national et frontalier) qui reflète bien le fait que les conflits au Tchad sont multi-niveaux et qu'ils se renforcent mutuellement. De plus, le ciblage géographique montre une volonté de travailler dans des zones particulièrement vulnérables et/ou particulièrement stratégiques : la province du Lac est la plus financée, représentant 13% du niveau total de financement. En revanche, selon l'analyse du portefeuille, le Tibesti est encore peu investi. Les entretiens indiquent des difficultés d'accès et la rareté des relais locaux, mais c'est aussi la deuxième province la plus touchée par des incidents violents (pour la plupart liés à des conflits miniers et/ou impliquant des milices communautaires).

33. Toutefois, s'attaquer aux causes profondes des tensions au Tchad est une entreprise de grande ampleur et de longue durée, qui nécessite que l'effet catalyseur soit au rendez-vous (cf. QE5).

Encadré I. Les causes profondes des tensions selon le PBF

Le diagnostic porté par le PBF sur les causes profondes reste très large : « Les causes profondes de la vulnérabilité au Tchad sont les problèmes de développement structurel, la pauvreté chronique et les chocs successifs causés par les catastrophes naturelles ou par l'homme » (Rapport stratégique de la Coordinatrice résidente, 2018). Pour leur part, les travaux en vue d'une stratégie de consolidation de la paix développées par l'équipe pays des Nations Unies en 2020 relevait quatre causes profondes des conflits : des institutions peu performantes ; des tensions centre-périphérie ; une participation citoyenne limitée ; et des menaces frontalières et régionales spécifiques. Pour notre part, notre analyse relève six types de facteurs (Graphe I ci-dessus), dont le principal reste le premier cité, à savoir la concentration extrême du pouvoir, et nos entretiens indiquent la nécessité d'une théorie du changement plus précise que l'actuelle ; qui reconnaît le potentiel que représentent les champions de la paix œuvrant au sein du gouvernement au niveau nationale et locale et de la société civile ; qui explore des points d'entrée et leviers possibles notamment du côté économique.

SQI.3. PERTINENCE DE LA THEORIE DU CHANGEMENT

Nous avons pu reconstituer une théorie du changement pour le portefeuille (annexe III), avec une chaîne de résultats cohérente et des hypothèses tirées du niveau projet (documents de projets, ou prodocs). Cette théorie été valable pour l'ensemble de la période évaluée (2017-2023) et a permis une approche adaptative au contexte, qui a connu deux phases : 2017-2021 et 2021-2023.

34. La théorie du changement du portefeuille dans son ensemble a pu être en partie déduite des documents stratégiques et programmatiques, avec une chaîne de résultats cohérente. Ainsi, les 15/18 projets pour lequel des documents de projets sont disponibles incluent des théories du changement et la demande d'éligibilité (2016) a inclus une théorie du changement qui associe quatre objectifs intermédiaires aux objectifs plus vastes de rétablissement de l'État de droit, de gouvernance locale améliorée et de cohésion sociale renforcée. Quatre autres visent à augmenter la résilience des communautés vulnérables, le tout dans l'objectif de promouvoir la paix et le développement. La théorie du changement reconstituée est la suivante : *Si les parties prenantes, y compris les communautés locales, les autorités nationales, les organisations de la société civile et les organisations internationales, participent activement à la promotion de l'État de droit, de la gouvernance locale inclusive, de la cohésion sociale, et de la résilience socioéconomique des plus vulnérables, et reconnaissent les liens entre ces thématiques comme entre les niveaux local et national, elles peuvent contribuer à promouvoir une paix positive durable.*

35. Sans que la théorie du changement ait été enrichie ou modifiée depuis 2016, en pratique l'approche a été adaptative à l'évolution du contexte (cf. SQI.4.). Le caractère assez général de la théorie du changement a en cela été une force dans la première phase, qui a été exploratoire et a permis de tirer beaucoup de leçons apprises, mais il nous semble important pour la phase suivante d'avoir plus de précision. Elle manque d'une intégration programmatique claire, avec une définition précise des objectifs (quel État de droit, quelle gouvernance locale, quelle résilience, quelle cohésion sociale, quelle paix, quel développement, quels indicateurs d'atteinte ?). Il y a aussi un besoin d'identifier les risques contextuels et opérationnels (cf. QE6), et d'élaborer des hypothèses claires pour lier les objectifs intermédiaires aux effets désirés et de ceux-ci à l'impact final attendu. Dans les prodocs, les hypothèses ont souvent été traitées comme des externalités alors que nombreuses étaient sous l'influence (directe ou indirecte) des projets PBF, et les hypothèses au niveau portefeuille pas ou peu identifiées (cf. Annexe II pour les différences entre théorie du changement originale et théorie reconstituée, notamment ajout d'hypothèses, de résultats attendus des projets du portefeuille, et de précisions sur les effets et impacts attendus).

SQI.4. REPONSE AUX BESOINS URGENTS ET EMERGENTS

Le portefeuille PBF a dans une large mesure répondu aux besoins urgents et émergents en matière de consolidation de la paix.

36. L'instrument PBF permet à la fois des appuis structurels à travers la fenêtre PRF et des réponses à des crises avec la fenêtre IRF. La conception du portefeuille a évolué pour prendre en compte les besoins (urgents et émergents) en matière de consolidation de la paix. Les projets ont commencé à être mis en place en 2017, avec une concentration importante desancements de projets entre 2018 et 2021 (avec une augmentation progressive du budget alloué aux projets et de leur durée à partir de 2018 pour favoriser une approche programme). De 2017 à 2019, l'accent était davantage mis sur la consolidation de la paix au niveau communautaire et la transhumance transfrontalière, puis à partir de 2020, il y a eu une

diversification des thèmes, et avec une inclusion encore plus prononcée des questions liées au genre, à la jeunesse et à l'environnement. A partir de 2021 (mise en place du Conseil militaire de Transition, et lancement du Dialogue National Souverain et Inclusif), puis l'aggravation de l'instabilité dans les pays voisins et la présence des groupes armés non étatiques, le portefeuille a aussi marqué des changements, notamment le lancement de trois projets d'envergure nationale depuis 2021 (en appui à la transition ; en appui aux commissions de paix et de réconciliation ; et en appui à l'Observatoire de la Promotion de l'Égalité et de l'Équité de Genre). Il y a donc eu diversification des projets et augmentation du budget et de la durée des engagements au fil du temps.

37. L'adaptabilité et la réactivité du PBF ont été salués (entretiens). En particulier, une mention particulière doit être faite (i) de l'explosion des violences liées aux tensions agriculteurs-éleveurs à partir de 2018, prise en compte dans une large mesure et depuis le début par le portefeuille ; (ii) du changement climatique ; et (iii) la situation de déplacés forcé et la relation avec les communautés hôtes ; qui ont été pris en compte tôt et de manière significative par le portefeuille. Le déploiement mondial, y inclus au Tchad, d'un groupe de plus de 50 conseillers en paix et développement et spécialistes régionaux par le programme conjoint PNUD-Département des affaires politiques et de consolidation de la paix ont aidé les parties prenantes nationales en soutenant les processus de dialogue inclusif, la diplomatie préventive et les efforts de cohésion sociale, et ont joué un rôle clé dans la prise en compte de risques sécuritaires liés au climat.

38. Concernant l'appui du PBF à la paix au niveau national, tout en reconnaissant que le PBF n'a pas le mandat et le rôle politique de l'UNOCA, des parties prenantes tant des Nations Unies que de la société civile, ont regretté que l'appui au dialogue ait été plutôt financier et logistique, et que le SNU n'a pas su promouvoir un processus aussi inclusif que souhaité à travers le projet financé par le PBF et encore moins contribuer au contenu des discussions en promouvant des valeurs et pratiques de paix.

39. Enfin, nous avons peu de preuves d'un travail de prospective et d'anticipation c.à.d. sur les différents scénarios à moyen terme qui sont possibles. Cela laisse à penser qu'implicitement le PBSO et Secrétariat du PBF travaillait sur l'hypothèse d'un relatif *statu quo* : une transition politique qui reste sur les rails avec une amélioration de l'État de droit et de la cohésion sociale à la marge ou importante, mais sans reprise significative de la violence des groupes armés non étatiques et de l'insurrection de Boko Haram/ISWAP, sans explosion de la violence agriculteurs-éleveurs, et sans aggravation drastique des effets du changement climatique. A noter que le nouvel Agenda pour la paix du Secrétaire général des Nations unies (juillet 2023) mentionne d'autres sujets émergents dont certains concernent le Tchad : rétrécissement de l'espace civique ; et utilisation croissante des réseaux sociaux au Tchad qui pourrait faciliter la transition politique, mais qui présente également des risques d'attiser la violence.

SQI.5. GENRE ET JEUNESSE

Cf. QE6.

QE2. EFFICACITE ET IMPACT : Dans quelle mesure le soutien du PBF a-t-il contribué à la consolidation de la paix, à l'État de droit, à la gouvernance locale, à la cohésion sociale et à la résilience des communautés vulnérables, et a eu des effets (positifs ou négatifs) non attendus ?

En résumé

Le portefeuille PBF a contribué à un impact positif et tangible sur la consolidation de la paix en termes de cohésion sociale et gouvernance locale et de renforcement de la résilience des communautés vulnérables, et de manière également positive mais moins visible, en termes d'État de droit et de paix au niveau national. L'Annexe XIII donne un aperçu de résultats par projet et par thème, sur la base des rapports d'évaluation disponibles. Pour compléter par nos entretiens et visites de terrain, et résumer par thème :

En termes de cohésion sociale, les résultats les plus remarquables sont au niveau local avec la sensibilisation et la formation des populations (femmes ; jeunes ; leaders locaux ; populations hôtes ; populations déplacées ; agriculteurs ; éleveurs) à une culture de paix et à des pratiques non violentes, souvent formalisée sous forme de comités communaux et intercommunaux de prévention et gestion des conflits. Nous avons noté que dans au moins cinq cas de projet clos depuis deux ans, cette culture et ces mécanismes perdurent, et avec une certaine inclusivité (projet UNICEF/PNUD/HCDH/PAM IRF-284 ; projet FNUAP/UNESCO IRF-263 ; et HCR/PAM TCD/A-I ; projet PNUD/UNICEF IRF-191 ; et projet FAO/OIM IRF-268). Les tensions entre bénéficiaires et ayant trait à l'inclusivité ont été plutôt l'exception (cf. SQ2.2).

En termes de résilience des communauté vulnérables, on signalera tout particulièrement l'émergence de groupes de jeunes, de groupes de femmes et de leaders parmi les populations déplacées, engagés dans le dialogue et la vie locale d'une part (projet UNICEF/PNUD/HCDH/PAM IRF-284 ; projet FNUAP/UNICEF IRF-493) et la prise en compte des opportunités économiques, des échanges commerciaux entre communautés, et des moyens de subsistance d'autre part (UNESCO/UNODC IRF-369).

En matière d'État de droit, on note quelques résultats significatifs, par exemple au nord du Tchad, où les services décentralisés ont été absents depuis 2018, le projet IOM/HI PBF TCD/B- a permis le retour des services de l'État dans un climat de dialogue pacifié entre populations et représentants de l'État. Sur les droits de l'homme, « le soutien technique de projets PBF a permis la mise en place de la Commission de vérification des détentions illégales, et toutes les manifestations ont été surveillées par des experts nationaux et internationaux des droits de l'homme en 2022. Par ailleurs, la formation de 76 membres de la société civile a conduit à la mise en place d'un réseau pour réaliser un audit social de la transition. La CNDH elle-même reconnaît qu'elle a pu travailler et publier son rapport sur le 20 octobre 2022 grâce en partie aux partenaires appuyés par le PBF. On ne peut toutefois trouver les résultats du PBF plus faibles que pour la cohésion sociale et la résilience des populations vulnérables étant donné la progression faible de l'État de droit au Tchad et le fait que, faute de synergies entre projets, les projets ces derniers à réaliser leur potentiel en termes d'impact systémique. Ainsi, aucun projet du PBF y compris les cinq projets qui ont trait directement à l'État de droit et aux droits de l'homme n'engagent les institutions garantes des droits (ex. Ministère de l'Intérieur, ministère de la Justice). Ainsi, les projets qui appuient l'accès à la justice atteignent rapidement leurs limites si pas mis à l'échelle ou complétés par des appuis directs au ministère de la Justice (ou une coordination avec de tels appuis directs).

Enfin, les contributions possibles au processus de paix au niveau national sont plus difficiles à évaluer étant donné leur nature plus récente.

Nous n'avons pas trouvé de cas où les projets PBF ont causé des dommages par inadvertance, mais certaines limites ont été trouvées, comme la persistance de formes de marginalisation et de concurrence entre les populations d'accueil et les nouveaux arrivants ; un cas de groupes de jeunes systématiquement mis à l'écart par les autorités locales ; et des cas d'identification des besoins et des bénéficiaires qui n'ont pas impliqué les autorités traditionnelles et les mécanismes communautaires. A noter qu'hormis les évaluations *ex post*, et quelques mécanismes de plainte (deux exemples trouvés), le Secrétariat et les agences bénéficiaires des Nations Unies ne disposent pas de système permettant d'identifier systématiquement les impacts possibles, positifs ou négatifs, au-delà de la consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables ciblés.

Partant d'une base faible en 2016-2017, le PBF a réussi à établir la confiance auprès des contreparties gouvernementales, en particulier en 2023. Mais cela reste un chantier en cours : les points focaux du gouvernement et les groupes de jeunes constatent que les projets n'engagent pas le dialogue suffisamment tôt avec les autorités et bénéficiaires. De plus, à l'avenir, davantage pourrait être fait pour identifier les points d'entrée, alliés et obstacles dans la promotion de la paix, ce qui est déjà assez bien fait au niveau projets, au niveau portefeuille/national. La tendance à se concentrer sur les projets individuels a limité les synergies entre projets, les opportunités d'apprentissage croisé, la réflexion sur les trajectoires de paix au niveau portefeuille, et il y a un manque d'indicateurs agréés pour mesurer la cohésion sociale qui est visée, la résilience qui est visée, l'État de droit qui est visé, et même la paix qui est visée. Une approche au niveau programme plutôt qu'une approche projet est tout à fait possible, comme le démontre l'activisme du PBF dans le dialogue politique et le développement des capacités, qui a permis un soutien rapide et stable aux institutions telles que la CNDH et le ministère de la Réconciliation ; au plan d'action national transversal 1325 adopté en 2023 et du Plan quinquennal sur la résolution 2250 ; à l'opérationnalisation des textes organisationnels de l'OPEG ; au début de discussions avec le gouvernement sur le DDR, qui ont abouti au décret portant création de la Commission nationale DDR.

SQ2.1. IMPACT SUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX

Le portefeuille PBF a contribué à un impact concret et positif sur la consolidation de la paix en matière de : gouvernance locale, de renforcement de la résilience des communautés vulnérables, et surtout de cohésion sociale. Les contributions éventuelles sont moins faciles à appréhender en termes promotion de l'État de droit et de progrès de la paix au niveau national.

Gouvernance locale et cohésion sociale

Encadré 2. Contexte : Depuis 2017, le Tchad a réalisé des progrès limités en matière de gouvernance locale et de cohésion sociale.

Le gouvernement a mis en place un certain nombre de programmes visant à améliorer la gouvernance locale, la cohésion sociale, la promotion de la participation citoyenne et le développement de programmes d'éducation et de santé (nouvelle loi sur la décentralisation en 2018 ; programme de promotion de la participation citoyenne en 2019, programme de développement de l'éducation et de la santé dans les régions les plus pauvres en 2020). Toutefois, la décentralisation du pouvoir est encore limitée (les premières, et dernières élections locales au Tchad ont eu lieu le 22 janvier 2012), la participation citoyenne est faible et l'accès aux services reste inégal (par exemple, les départements du Lac, Wadi Fira et Kanem qui sont les plus vulnérables en matière de santé et de sécurité

alimentaire sont également les plus exposés aux chocs du type conflit, violences politiques et désastres naturels (OCHA (2019), InfoRM).

La période plus récente voit la mise en place d'un ministère en charge de la réconciliation nationale et de la cohésion sociale (MRNCS), qui traduit la volonté des autorités nationale à pérenniser la paix au Tchad et est mandaté pour formuler une stratégie de réconciliation nationale et de consolidation de la paix, ainsi que la mise en place d'un observatoire pour le cohésion sociale. Le MRNCS a contribué au processus de paix ayant abouti à l'Accord de Doha puis au Dialogue national inclusif et souverain (DNIS) en 2022, et la signature de l'Accord de Kinshasa en octobre 2023. Le gouvernement a également mis en place en 2023 une Commission nationale DDR appuyée par le Fonds de consolidation de la paix.

La cohésion sociale avait bénéficié en 2016 d'élections présidentielles et législatives sans violence et en 2018 d'une nouvelle Constitution mais, depuis 2017, le pays a connu plusieurs crises politiques et sécuritaires : cinquième mandat controversé d'Idriss Déby Itno en 2019, conflit armé entre le gouvernement et des groupes rebelles, assassinat du président et suspension de la constitution en 2021.

40. L'ambition telle qu'exposée dans la demande d'éligibilité de 2017 était d'y contribuer via « la promotion de politiques et de programmes visant à assurer un accès équitable et accru aux ressources naturelles, en mettant l'accent sur les femmes, ainsi qu'à garantir une gestion plus transparente des revenus des industries extractives ; le renforcement des organisations de la société civile et des mécanismes traditionnels pour prévenir et traiter les conflits et l'extrémisme violent, en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, et en tant que contre-poids (*sic*) aux actions gouvernementales ». A noter que tous les 15 projets du portefeuille analysés ont un objectif de cohésion sociale et environ la moitié un objectif d'amélioration de la gouvernance locale (cf. Annexe XII).

41. Au niveau du portefeuille PBF lui-même, et s'agissant de gouvernance locale et de cohésion sociale, les rapports d'évaluation disponibles pour huit des 13 projets clôturés au 1 novembre 2023, et nos visites de terrain identifient une abondance de résultats en matière de cohésion sociale, bien que cet objectif ne soit pas bien défini et mesuré au niveau portefeuille (cf. SQ I.3). Pour ne retenir que trois exemples, le projet FAO-OIM sur la transhumance transfrontalière RCA-Tchad (projet FAO/OIM IRF-268) a permis une « transhumance apaisée » grâce à la reprise du dialogue entre RCA et Tchad sur les conflits liés à la transhumance, à la mise en place de comités de paix, et la « mise en lumière de solutions aux conflits ».

42. Le projet FAO-PAM sur le pastoralisme résilient dans la zone transfrontalière Diffa-Kanem (IRF-286) a soutenu le balisage de plus de 100 km de couloirs de transhumance afin de réduire la destruction des champs par le bétail, un déclencheur clé du conflit, a renforcé l'engagement des autorités locales tchadiennes dans la prise en charge des conflits dans les zones transfrontalières, appuyé la mise en place des comités de paix et d'entente et leur formation (qui) a permis à ces comités d'être les premiers intervenants lors des conflits, appuyé la réalisation d'infrastructures qui renforcent la cohésion sociale (cartographie pastorale, construction de puits, plus grand respect des couloirs de transhumance), et « contribué à réduire de plus de 50 pour cent les conflits liés à la transhumance »⁹.

43. Le projet IRF- 509 COOPI-ACORD-CELIAF « Promouvoir la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord du Tchad » (TCD/B-1) montre une « dynamique d'intégration et stabilisation de la paix

⁹ Les citations entre guillemets proviennent soit d'entretiens que nous avons conduits, soit de rapports d'évaluation finale.

grâce à de relations apaisées au niveau intercommunautaire qui sont souvent associées au développement des réseaux économiques et des échanges commerciaux »¹⁰.

44. Enfin, sur le plan national, le rapport stratégique 2023 souligne que le PNUD, le FNUAP et le HCDH ont soutenu le Dialogue National Inclusif et Souverain, une étape clé de la transition, pour promouvoir une plus grande inclusivité et un meilleur alignement sur les normes internationales des droits de l'homme. Comme évoqué sous SQ1.4, des parties prenantes tant des Nations Unies que de la société civile ont regretté que l'appui au dialogue ait été plutôt financier et logistique.

45. La performance en matière de cohésion sociale est donc bonne, même s'il y a naturellement eu aussi des limites ou des faiblesses : par exemple, dans le cas du projet TCD/A-I « Consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du Lac Tchad », « des formes de marginalisation et de compétition persistent entre populations hôtes en nouveaux arrivants dans les sites d'intervention du projet PBF ». La visite de terrain à Bongor montre que le projet IRF-493 traitant des relations intergénérationnelles, qui n'a que six mois d'ancienneté, bute sur la mise en l'écart systématique jusque-là des jeunes leaders. Mais la principale limite est que le potentiel pour des effets catalytiques et une plus grande durabilité est sous-exploité (cf. QE4).

Résilience des communautés vulnérables

Encadré 3. Contexte : Depuis 2017, le gouvernement tchadien a mis en place un certain nombre de programmes visant à renforcer la résilience des communautés vulnérables : systèmes d'alerte précoce en 2018, mise en place de plans d'urgence en 2019, développement de programmes de résilience communautaire en 2020. En même temps, les chocs se sont multipliés et les tensions sur les systèmes de résilience se sont accrus : conflits violents, instabilité, politique, déplacements forcés, impacts croissants du changement climatique, hausse des prix des biens de première nécessité.

46. S'agissant de résilience des communautés vulnérables, l'ambition telle qu'exposée dans la demande d'éligibilité de 2017 était d'y contribuer en (i) renforçant la résilience des jeunes face aux conflits et à l'extrémisme violent par des programmes socio-économiques incluant formations et emplois. (ii) accroissant l'autosuffisance des communautés vulnérables pour répondre à leurs besoins, en particulier dans les zones à forte migration ; (iii) soutenant la réintégration socio-économique des communautés vulnérables, en mettant l'accent sur les anciens membres de Boko Haram, pour éviter une escalade des tensions ; (iv) améliorant le partenariat en matière de sécurité transfrontalière pour réduire les menaces extérieures et les dynamiques de conflit dans les pays voisins, y compris les conséquences de l'insurrection de Boko Haram. A noter qu'environ la moitié des 15 projets analysés ont un objectif d'amélioration de la gouvernance locale (cf. Annexe XII) mais que, comme évoqué sous SQ1.3, au-delà du niveau projet, il n'y a pas de stratégie qui qualifie le type de résilience visé, ni d'indicateur agréé au niveau portefeuille. De fait, les évaluations de projets utilisent des indicateurs de résilience qui varient d'une évaluation à l'autre : certains examinent si les besoins alimentaires, sanitaires et d'éducation sont satisfaits, d'autres mettent plus l'accent sur l'évolution des moyens de subsistance, et d'autres encore la dimension sociale de la résilience socioéconomique.

47. Au niveau du portefeuille PBF, et s'agissant de résilience des communautés vulnérables, les données collectées à travers le pays pointent des résultats tangibles et, comme pour la

¹⁰ Les citations entre guillemets proviennent soit d'entretiens que nous avons conduits, soit de rapports d'évaluation finale.

cohésion sociale, une bonne performance. Pour ne retenir ici aussi que trois exemples, les résultats incluent pour le projet FAO/PAM Diffa-Kanem (IRF-286) la promotion de « rôles non traditionnels des femmes » et la « diversification des sources de revenus » ; pour le projet IRF- 509 « l'intégration et la stabilisation de la paix grâce à des relations apaisées au niveau intercommunautaire qui sont souvent associées au développement de réseaux d'échanges économiques et commerciaux », avec aussi des éléments chiffrés : « la majorité des femmes et jeunes bénéficiaires (91%) reconnaît que leur condition s'est améliorée grâce aux actions du projet ». Pour le projet PNUD-UNICEF pour la paix au niveau communautaire à la frontière Tchad-Cameroun » (IRF-191), on note une « amélioration de la cohésion sociale et de la baisse des tensions entre communautés ethniques différentes, entre hommes et femmes grâce aux mécanismes de gestion des conflits mis en place ». Cependant, dans plusieurs projets, par exemple pour le projet « Jeunes Tisserands » IRF-369, les activités d'autonomisation financière ont été lancées trop tard en raison d'un mauvais planning et d'un raisonnement en activités séquencées plutôt que parallèles, et non eu aucun effet.

48. Le projet PNUD/UNICEF sur « la prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes armés non-étatiques au Tchad » (IRF-388) a efficacement renforcé la résilience des jeunes face aux conflits et à l'extrémisme violent grâce à des programmes socio-économiques qui incluaient formations et emplois, ainsi que « la réintégration socio-économique des communautés vulnérables, en mettant l'accent sur les anciens membres de Boko Haram » dans l'ensemble du bassin du Lac Tchad. Néanmoins, il convient de noter que les efforts de réintégration n'ont pas saisis l'opportunité d'accompagner un dialogue constructif avec le gouvernement pour réformer les mesures de sécurité actuelles, comme la ligne rouge établie suite à l'opération Colère de Boma et la loi martiale en vigueur, qui ont tendance à exacerber les tensions intergroupes et à provoquer des déplacements de populations.

État de droit

Encadré 4. **Contexte : Depuis 2017, le Tchad a réalisé des progrès partiels dans la restauration de l'État de droit** : le gouvernement a mis en place une nouvelle constitution en 2018, qui a renforcé les droits de l'homme et la séparation des pouvoirs. Le gouvernement a également créé une nouvelle Cour constitutionnelle et une nouvelle Commission nationale des droits de l'homme. Cependant, le 20 octobre 2022 montre bien que la transition n'est pas linéaire et présente des risques de recul. L'Index Ibrahim sur la gouvernance, quant à lui, montre des tendances très contrastées depuis 2017 : nets progrès en égalité des droits pour les femmes, mais nets reculs en droits civiques et libertés publiques pour la population en général.

49. Concernant l'État de droit, l'ambition telle qu'exposée dans la demande d'éligibilité de 2017 était de contribuer à la restauration de l'État de droit via un « soutien au dialogue politique et social, ainsi qu'aux réformes institutionnelles, y compris la Constitution, le processus électoral et les réformes de gouvernance nécessaires » et « la promotion des droits de l'homme, en particulier ceux des femmes et des enfants qui font face à la violence sexiste et au risque potentiel d'exploitation sexuelle, et renforcement de la capacité de surveillance des violations des droits de l'homme liées à l'extrémisme violent ». A noter que si beaucoup vise indirectement à renforcer les relations État-citoyens et les droits de l'homme, seulement cinq des 15 projets analysés ont un objectif direct de renforcement de l'État de droit ou des droits de l'homme (cf. Annexe XII).

50. Au niveau du portefeuille PBF, et s'agissant d'État de droit, il n'y a pas de preuve de la contribution directe du PBF à la nouvelle constitution en 2018 et à la création de la cour

constitutionnelle et de la CNDH, mais il y a des indications de contributions directes à des résultats plus spécifiques, les documents et entretiens soulignent :

- Un appui rapide et stable à des institutions comme la CNDH et le Ministère de la Réconciliation (ex. la CNDH n'a pu travailler et publier son rapport sur le 20 octobre 2022 grâce en partie aux partenaires appuyés par le PBF)
- Le soutien technique de projets PBF a permis la mise en place de la Commission de vérification des détentions illégales, et toutes les manifestations ont pu être observées par des experts nationaux et internationaux des droits de l'homme en 2022. Par ailleurs, la formation de 76 membres de la société civile a conduit à la création d'un réseau pour réaliser un "audit social" de la transition (rapport du secrétaire général des Nations Unies de 2023)
- Une contribution directe et unique car transversale : appui au plan d'action national 1325 adopté en 2023, au Plan quinquennal sur la résolution 2250 ; et à l'opérationnalisation des textes organisant l'OPEG
- Un début de discussions avec le gouvernement sur le désarmement démobilisation et réinsertion (DDR), menant au décret qui établit la Commission nationale de DDR.

51. Au niveau local on note aussi quelques résultats significatifs aux niveaux extrants, effets et impacts, sans que l'on puisse toutefois les agréger ou comparer. Pour se limiter à trois exemples : Le projet OIM-PAM « Habilitier les jeunes vulnérables du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix » (PRF-A2) a sensibilisé 918/750 jeunes soit 110% aux droits de l'homme ; et formé 747 personnes (cible totale non connue) sur les droits humains et les risques d'enrôlement de la jeunesse dans les groupes extrémistes). Selon l'évaluation du projet, il a créé une dynamique positive par rapport au rôle des jeunes dans les trois provinces concernées en renforçant leurs activités économiques et en leur donnant des opportunités de s'engager au profit de leur communauté, en créant les centres de formation professionnelle.

52. Le projet PNUD-UNICEF « soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situées à la frontière entre le Tchad et le Cameroun » (IRF-191) a mené à des changements de perception (ex. « La perception des parents sur les droits des femmes & filles et l'importance d'envoyer les filles à l'école et sur l'âge du mariage et la liberté du choix des conjoints à nettement évolué ») et de comportement : « une rupture progressive de la culture du silence » et « La totalité des autorités traditionnelles rencontrées dans les quatre localités de l'évaluation reconnaissent également que les femmes ont désormais un droit de parole lors de la résolution des conflits les concernant, de même que leur avis et celui des jeunes est désormais pris en compte dans les processus décisionnels. Cela est confirmé par 95% des jeunes interrogés (évaluation du projet, 2019).

53. Au nord du Tchad, où les services décentralisés ont été absents depuis 2018, le projet OIM-HI sur « la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord du Tchad (Ngla-Ha) » (TCD-B1) a permis le retour des services de l'État dans cette région, dans un climat de dialogue pacifié entre populations et représentants de l'État (rapport du secrétaire général des Nations Unies de 2023).

54. Les résultats du PBF sont moins favorables que ceux de la cohésion sociale et de la résilience des populations vulnérables au Tchad, en raison de l'absence d'interconnexion entre les projets concernant l'État de droit, ce qui limite leur impact, et en raison de la faible avancée de l'État de droit au Tchad. Ainsi, les projets qui appuient l'accès à la justice atteignent

rapidement leurs limites si pas mis à l'échelle ou complétés par des appuis directs du ministère de la Justice (ou une coordination avec de tels appuis directs).

SQ2.2. GROUPES CIBLES :

Les groupes cibles ont été définis avec assez de précision et de pertinence, et ont bien bénéficié des initiatives.

55. Sur la base des données collectées à travers le pays, le ciblage a été précis et pertinent par rapport au contexte pour les neuf projets visités. Pour se limiter à trois exemples : le projet UNESCO/UNODC « Jeunes Tisserands » (IRF-369) a été bien ciblé sur un système régional de fragilité (trafics de psychotropes et d'alcool frelaté du Nigeria). Le projet a été ambitieux et bien défini car il a visé des zones difficiles d'accès (Léré, Pala) mais qui avaient des risques et vulnérabilités bien identifiées. De plus, la mise en œuvre montre une bonne compréhension de la nature transfrontalières du trafic illicite nécessitant par exemple l'inclusion de Bongor, initialement non prévue. Le projet FNUAP/UNESCO sur le « Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire » (IRF-263) à Goré a ciblé des leaders des retournés de RCA qui font le lien avec les communautés hôtes, et les mécanismes comme la culture de dialogue perdurent lors de notre visite en 2023, trois années après la clôture du projet. La visite du projet TCD/B-4 aux alentours d'Abéché ciblait également des localités identifiées sur la base de concertation locale qui ont identifié un couloir de transhumance très fréquenté aux abords de la ville et dont le balisage était nécessaire au regard des conflits existants. Il en est de même pour les localités ciblées par le projet PNUD/UNICEF IRF-388 visant la prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes extrémistes au Tchad dans les provinces du Hadjer-Lamis et du Lac visitées (Mani et Dandi, rencontres effectuée à Bol).

56. Les activités financées ou organisées par le PBF ont plutôt bénéficié aux groupes cibles : tous les rapports de projets disponibles (rapports narratifs et rapports d'évaluation) montrent que les groupes ciblés ont bien été parmi les bénéficiaires à des niveaux significatifs et il y a plusieurs projets spécifiques à ces groupes cibles (ex. objectifs quantitatifs largement dépassés pour le projet OIM/FAO/HCR « Consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad » (TCD-A1) et le projet FNUAP/UNESCO « Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire » (IRF-263) à Goré et Moissala. Pour ce dernier projet, le ciblage des bénéficiaires a été fait « de manière objective et inclusive avec la participation et la responsabilisation des acteurs locaux et sur la base de critères pertinents et consensuels », et les bénéficiaires ont considéré que ce ciblage a bien été effectué. Une exception a toutefois été soulevée : si les élèves ambassadeurs permettent de toucher les établissements scolaires, il n'ont pas pu toucher pas les communautés au-delà du périmètre immédiat des écoles, faute de moyens (évaluation du projet, 2021 ; visite à Goré, 2023).

57. Quelques limites ont été soulignées toutefois quant à l'équilibre entre les groupes cibles et tensions provoquées en conséquence : par exemple, l'évaluation d'un autre projet, le projet OIM/FAO/HCR « Consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad » (TCD-A1) indique « la mise en présence des trois groupes cibles majeurs que sont les populations hôtes, les réfugiés et les déplacés permet de renforcer le dialogue et la cohésion, tout en apportant des réponses concrètes aux difficultés évidentes de vivre au quotidien. A ce niveau, en

revanche, la pratique a révélé des déséquilibres entre les trois groupes cibles majeurs en termes d'accès aux prestations du projet ».

58. De manière similaire, pour le projet OIM/PAM « Habilitier les jeunes vulnérables du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix » (TCD-A2) dans le Centre du Tchad, l'évaluation finale (2022) indique qu'il n'y avait pas d'implication des groupes cibles lors de la conception du projet. L'évaluation du projet PNUD-UNICEF pour les jeunes à la frontière Tchad-Cameroun (IRF-191) souligne des limites : « que lors de la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, les mêmes jeunes étaient sélectionnés pour les formations à Kousseri et Maroua ; cela a créé des frustrations parmi ces derniers, engendrant des rancœurs, surtout chez les bénéficiaires qui n'ont pas été sélectionnés dans les activités HIMO et le processus d'insertion ».

59. L'identification des personnes déplacées pour le projet FNUAP/UNESCO IRF-263 mis en œuvre conjointement par UNICEF-PNUD-HCDH-PAM sur la gouvernance locale dans les provinces du Lac et du Logone oriental et à N'Djamena (projet UNICEF/PNUD, HCDH et PAM IRF-284) (i) devait se faire en collaboration avec l'OIM et le HCR mais ces derniers n'ont pas été impliqués ; (ii) les autorités traditionnelles et mécanismes communautaires devaient confirmer l'identification des bénéficiaires et de leurs besoins, mais n'ont pas été impliqués ; (iii) et le projet n'a mis que peu l'accent sur l'autonomisation économique des jeunes sous forme d'activités génératrices de revenus ou d'accompagnement à l'entrepreneuriat (évaluation ; entretiens ; visites terrain à Goré).

Sur la base des documents disponibles, des changements significatifs ont été observés au niveau de ces groupes cibles :

- ✓ L'évaluation du projet Jeunesse FNUAP/UNESCO « Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire » (IRF-263) à Goré et Moissala note que : « pour la seule première année de mise en œuvre, des milliers de rencontres et visites de courtoisie {entre populations réfugiées et communautés hôte} ont été organisées. Ce qui représente un progrès significatif dans la cohabitation car par le passé, il n'aurait tout simplement pas été possible d'envisager une quelconque visite de courtoisie entre les deux communautés. Le focus group à Goré (septembre 2023) a confirmé cela.
- ✓ L'évaluation du projet OIM/FAO/HCR « Changement climatique dans la province du Lac » (TCD-A1) souligne que « la majorité des femmes et jeunes bénéficiaires (91%) reconnaît que leur condition s'est améliorée grâce aux actions du projet. Il est significatif qu'elles soient de plus en plus impliquées dans des secteurs d'activités qui sont normalement « réservés » aux hommes ») d'autre part la visite du Comité intercommunautaire mis en place a permis de juger de l'importance de cette instance de dialogue qui a permis d'organiser la cohabitation entre communautés.
- ✓ L'évaluation du projet FAO/PAM « Pastoralisme Diffa-Kanem » (IRF-286) note que « le changement le plus significatif indiqué par les personnes interrogées concerne l'implication des femmes dans la gestion des conflits ». Par ailleurs, le niveau économique des jeunes et des femmes s'est amélioré grâce aux activités génératrices de revenus proposées par le projet. Ceci, associé au succès des « Clubs Dimitra » ou espaces de dialogue intercommunautaires, serait prometteur si le projet avait été suivi d'une deuxième phase.
- ✓ L'évaluation du projet FAO/OIM « Transhumance Tchad-RCA » (IRF-268) note que « les populations des deux côtés de la frontière ont souligné l'engagement des comités de gestion et de prévention de conflits dans la résolution des conflits ». Les entretiens indiquent que ces comités mis en place restent actifs malgré la fin du projet en 2020.

SQ2.3. IMPACT AU-DELA DE LA CONSOLIDATION DE LA PAIX

Le Secrétariat et agences ONU récipiendaires ont seulement en partie un système pour identifier de manière systématique les impacts éventuels, positifs ou négatifs des projets, au-delà de la consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables ciblés. On observe toutefois que le portefeuille PBF a amorcé des dynamiques de changement au-delà de ces sujets.

60. D'un côté, les projets ont des cadres de résultats avec des indicateurs qui ne mesurent pas uniquement les *produits* en termes de consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables ciblés (ex. sur les ouvrages hydrauliques pour le projet HCR/PAM « Prévention et gestion des tensions intercommunautaires à travers un meilleur accès aux et gestion rationnelle des ressources naturelles » TCD-A3 ; sur des activités économiques des communautés renforcée et diversifiées pour le projet IOM/HI « Promouvoir la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord du Tchad (Nglâ-Ha) » TCD-B1).

61. De l'autre côté, les *impacts* suivis et mesurés sont exclusivement en termes de consolidation de la paix et de résilience, et les changements les plus significatifs documentés (et repris sous SQ2.2) ont principalement trait à la consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables. Sauf à travers les évaluations *ex post*, la coordination du PBF, les agences partenaires et les bénéficiaires n'ont pas de système pour identifier de manière systématique les impacts négatifs non anticipés ; et il n'y a pas de registre de risques (cf. QE6). Certains projets ont prévu des mécanismes de plainte (par exemple le projet OIM/HI dans le nord, pour ses « activités économiques des communautés » (TCD-B1) et le projet FAO/PNUD/PAM « Consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salamat, du Sila et du Ouaddaï » TCD-B4) mais nous n'avons pas d'éléments pour jugés de leur efficacité.

62. On observe toutefois que le portefeuille PBF a amorcé des dynamiques de changement, notamment par des synergies entre agences (cf. QE4), et d'engagement des jeunes et des femmes sur des sujets de paix et de développement (cf. QE6), mais avec des résultats plus limités en termes d'intérêt des partenaires techniques et financiers pour des projets similaires (cf. QE4), de gouvernance des OSC et de valorisation de l'expertise locale (cf. QE1 et QE2).

QE3. EFFICIENCE : Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il été géré efficacement en termes d'utilisation des ressources, d'initiative conjointe et de collaboration des parties prenantes vers des objectifs unifiés de consolidation de la paix ?

En résumé

L'utilisation efficace des fonds est mise au défi par des retards liés à une planification défailante et un manque de traçabilité financière et des coûts de personnel relativement élevés. Au niveau des projets, l'exécution financière des bénéficiaires, bien que globalement élevée à 96% en moyenne dans un contexte pourtant difficile, est freinée par des démarrages lents et des délais d'exécution trop longs qui auraient pu être mieux anticipés et qui entraînent des demandes constantes d'extensions non-budgétaires. L'analyse financière des dépenses au niveau portefeuille indique que la planification financière s'est faite en conformité avec les exigences du PBF en la matière. Elle indique que les frais généraux et de fonctionnement (27 % en moyenne), qui constituent la majorité des dépenses, sont suivis par les transferts et les subventions (20 % en moyenne), ce qui signifie une implication importante des partenaires de mise en œuvre mais quoique très variable en fonction des projets. La distribution des dépenses de personnel varie considérablement, et trois projets dépassent 20 %. L'harmonisation des pratiques comptables des bénéficiaires pour une plus grande transparence financière sera nécessaire à un meilleur suivi des ressources investies.

Les différentes parties prenantes (bénéficiaires, homologues nationaux, partenaires de mise en œuvre, etc.) ont travaillé ensemble vers des objectifs convergents, mais non communs, de consolidation de la paix. En termes de complémentarité de mandats et d'expertise, le PBF a permis de mobiliser l'ensemble des agences, fonds et programmes de l'Équipe pays dans des domaines complémentaires (cf. SQ4.1). Concernant la gestion et la mise en œuvre conjointes des projets, il existe une grande diversité dans les capacités et les approches des agences, avec des différences dans l'aptitude à mobiliser les ressources humaines et à absorber les coûts de transaction de ces projets innovants. Cette hétérogénéité a pu conduire à des déséquilibres dans la mise en œuvre des projets et à des difficultés de coordination et mise en œuvre conjointe, et a souffert d'un partage d'expériences et expertises très limité. Les initiatives conjointes transfrontalières, bien que très pertinentes, ont été limitées par des budgets insuffisants et des délais d'exécution courts, soulevant des questions sur les approches adoptées. Par exemple, le projet transfrontalier UNESCO/UNODC « Les jeunes tisserands de la paix » (PBF/IRF-369) entre Gabon, Tchad, et Cameroun présente des coûts de transaction élevés avec une valeur ajoutée relativement faible s'agissant du Gabon.

La collaboration avec des entités gouvernementales (21 ministères) et non gouvernementales (31 OSC) a été étendue. Cependant, des problèmes de mobilisation et de fragmentation des interlocuteurs au niveau des différents ministères sont observés, exacerbés par une rotation très importante du personnel ministériel, notamment depuis le début de la transition. Le réseau des OSC est significatif, mais dominé par une dizaine d'OSC auxquelles les PTF font le plus souvent recours, plutôt centrées sur N'Djamena et trois villes secondaires, tandis que les autres OSC interviennent de manière ponctuelle selon les besoins de projets spécifiques. Il est très faible voire inexistant dans de multiples zones et l'engagement des OSC reste inégal, certaines étant fragiles et exposées aux influences politiques et aux difficultés financières, contribuant difficilement à la structuration et aux synergies de la société civile dans le domaine de la consolidation de la paix. Concernant les projets transfrontaliers, la collaboration intergouvernementale a été

plutôt laborieuse, et la coopération des acteurs locaux entre pays n'a été efficace que pour certains projets, par exemple (PBF/IRF-191 et projet FAO/OIM (IRF-268).

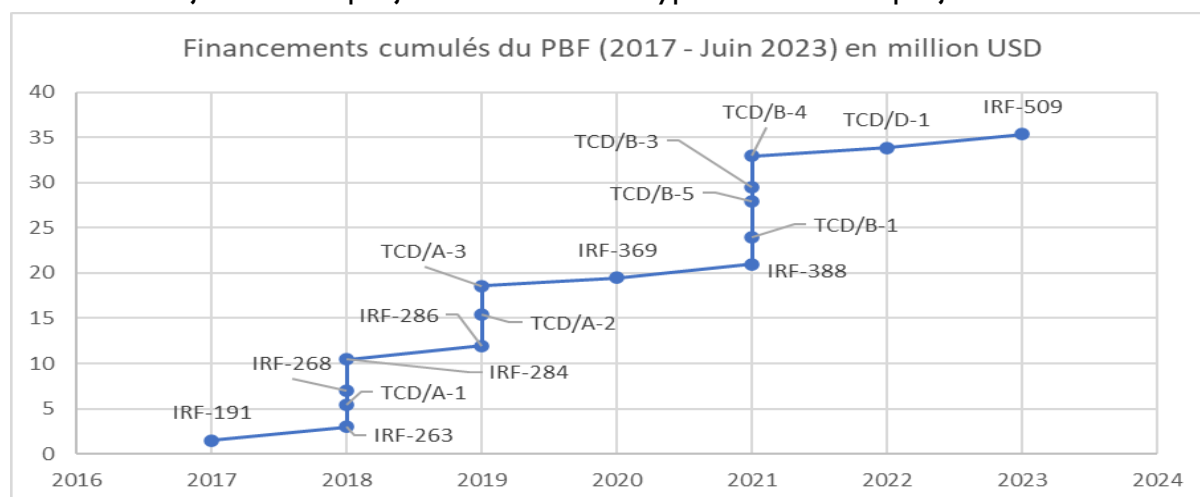
SQ.3.1. Gestion des ressources

L'utilisation des fonds dans les projets est entravée par un manque de planification et de traçabilité financière. Bien que les bénéficiaires exécutent financièrement bien (96% en moyenne), ils sont ralentis par des démarrages lents et des délais d'exécution longs, nécessitant des extensions non budgétisées. Les frais généraux et de fonctionnement dominent les dépenses (27%), suivis des transferts et subventions (20%), indiquant une participation variable des partenaires. On note également des variations significatives dans les dépenses de personnel qui sont relativement élevées. Cependant il convient de mentionner que la manque d'harmonisation des normes comptables ne permet pas une analyse fine et comparée de ces dépenses.

Ressources disponibles

63. Comme présentés en Annexe VIII, le niveau de financement du PBF est passée de 1,5 million USD à 33,8 millions USD sur la période de 2017 à juin 2023 ayant permis de financer 15 projets spécifiques et un projet dédié pour couvrir les dépenses de fonctionnement du Secrétariat du PBF et permettant de formaliser le financement du secrétariat initié à travers le projet PBF/TCD/B-2.

64. Parmi ces projets on compte 6 projets IRF dont 4 projets transfrontalier, 1 YPI et 1 GPI pour 8,4 millions USD, ainsi que 9 projets PRF pour un montant de 25,4 millions USD. L'ensemble de ces projets reflètent l'implantation du PBF comme source de financement structurant du système des Nations Unies vers l'objectif de consolidation de la paix notamment avec une augmentation significative des projets de type PRF. Ainsi, sur la période 2017 à 2021, 5 projets étaient financés sous la modalité IRF contre 4 projets PRF. Or, à partir de 2021 la majorité des 7 projets financés est de type PRF contre 5 projets IRF.



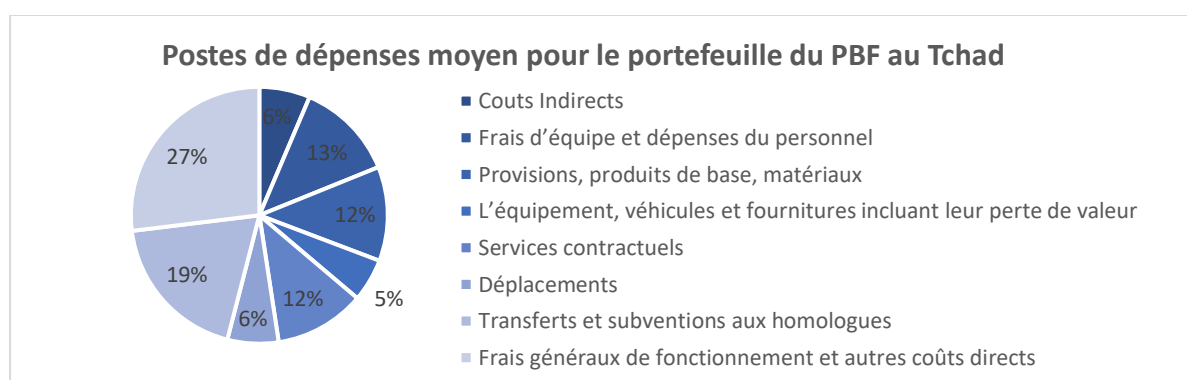
Taux d'exécution et rythme de mise en œuvre

65. Le taux d'exécution moyen de 96% du portefeuille pour les 10 projets financièrement clôturés au moment de l'évaluation témoigne de l'atteinte des objectifs financiers fixés. Seuls, deux projets ont eu des taux d'exécution financière relativement faible, avec des taux de 73% pour le projet HI/IOM (TCD/B-1) et 79% pour le projet UNESCO/UNODC (IRF-369). L'analyse du rythme d'exécution au niveau du portefeuille (cf. Annex XV) révèle néanmoins des difficultés de décaissement notamment en début de projet, avec seulement 8% en moyenne des fonds dépensés avant la fin du premier quart de la durée du projet. À mi-

parcours, le taux d'exécution moyen est de 41%, avec une distribution inégale entre les projets. Une augmentation significative des dépenses s'observe vers la fin des projets qui traduit des difficultés dans l'exécution des programmes de travail initialement établis et un programme de travail très intense en fin de projet qui ont conduit à des extensions non-budgétaires pour l'ensemble des projets qui varient entre 3 et 6 mois, sauf pour le HI/IOM (TCD/B-1). Cette augmentation significative des dépenses vers la fin des projets suggère une planification sous-optimale et engendre une certaine précipitation pour achever les activités, ce qui a tendance à compromettre la qualité du travail réalisé par les bénéficiaires. Les principales raisons évoquées étant (i) les délais trop courts des projets, notamment pour la modalité IRF, (ii) les difficultés de recrutement, (iii) la capacité d'absorption de certaines agences des volumes d'activités prévues en dehors de leur champs de compétences ou de leurs zones géographiques d'intervention, (iv) l'insécurité dans les zones ciblées, (v) les retards dus à la saison des pluies, (vi) les impacts de la pandémie de COVID-19, (vii) les défis d'accès dans certaines régions, et (viii) les complications de coordination avec les autorités (autorisations, formalisation des comités et leurs règlements, l'adoption de résolution, etc.) exacerbés par la transition politique (ix) et une faible planification. En outre, il est à noter que 3 projets dont la durée de mise en œuvre a été étendue justifiant de modifications partielles des activités prévues¹¹. Bien que ces réajustements ne remettent pas en cause la théorie du changement sous-jacente au projet, les justifications sont souvent bien antérieures aux demandes d'extension. Par conséquent, il aurait pu être pertinent lors du suivi des projets d'anticiper les difficultés rencontrées. En outre, les propositions de projets incluent également une planification budgétaire par résultats activités, produits et activités. Cependant, il est difficile d'entreprendre une analyse coût efficacité étant donné le faible niveau de détail sur le nombre de bénéficiaires visés par ces activités. D'autre part, le rapportage financier est réalisé deux fois par an, ce qui au regard de la durée de vie des projets relativement courte, empêche un suivi dynamique des goulots d'étranglement lors de la mise en œuvre.

Typologie de dépense

66. En ce qui concerne l'analyse financière le niveau de dépenses prévues par poste au regard des « UN Development Group Budget category » est en conformité avec les recommandations budgétaires déduites de Guidance Note Project Value for Money¹². Pour permettre la réalisation d'analyse coût efficacité plus poussée et systématique, il conviendrait cependant d'annexer systématiquement la « PBF Project Value for Money Checklist » conformément à la directive de 2020.



¹¹ Il s'agit des projets UNDP/UNICEF (PBF/IRF-191), FAO/IOM/HCR (TCD/A-1), IOM/WFP (TCD/A-2).

¹² Guidance Note Project Value for Money considerations, PBF : Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs <20% et Frais d'équipe et dépenses du personnel ; L'équipement, véhicules et fournitures incluant leur perte de valeur <15%.

67. Selon les données disponibles sur la plateforme MPTF l'analyse des dépenses (cf. Annexe XIV) révèle que le principal poste est celui des "Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs". Ces frais sont liés à la gestion et à la mise en œuvre des activités en faveur des bénéficiaires directs des projets, représentant en moyenne 27 % des dépenses totales, ce qui est relativement en adéquation avec les investissements réalisés. Cependant, ces coûts varient de 1% à 50% selon les projets ce qui témoigne des disparités de rapportage.

68. En outre, les "Transferts et subventions aux homologues", représentent 19 % des dépenses, montrent qu'une part significative des fonds a été allouée à des acteurs de la société civile. Cependant, il existe également à ce niveau une très grande disparité entre les projets, avec 5 sur 12 projets clôturés ayant des dépenses correspondantes de moins de 5%, dont 2 projets IRF Transfrontaliers et 1 projet IRF YPI¹³, ce qui suggère qu'un transfert plus important aux organisations de la société civile locale pourrait être envisagé pour ce type de projets IRF. À cela s'ajoutent les "Services contractuels" représentant 12 % des dépenses. Ainsi, environ 31 % des financements du PBF sont mis en œuvre par l'intermédiaire d'organisations tierces. Cette approche témoigne de la capacité des bénéficiaires à recruter des prestataires externes, notamment internationaux sur des sujets spécifiques pour atteindre les objectifs fixés, notamment lors de la conception et réalisation de formation, mais aussi du matériel de communication des campagnes de sensibilisation.

69. Concernant les « Frais d'équipe et dépenses du personnel », une variabilité notable s'observe entre les projets, avec des pourcentages fluctuant de 5% à 27%. Trois projets en particulier dépassent le seuil des 20% : le projet PNUD/UNICEF (IRF-388) avec 24%, FAO/IOMHCR (TCD/B-1) avec 27%, et UNICEF/PNUD/HCDH/PAM (TCD/B-2- avec 22%. Ce pourcentage semble cependant élevé et certaines dépenses devraient être financées par les budgets des Agences. Le manque de cohérence du rapportage financier de ce poste de dépense dénote le besoin d'une stratégie efficace en matière de gestion de l'effectif projet pour optimiser les coûts. Enfin, on observe également que le projet ne s'appuie pas systématiquement sur de l'expertise nationale, ainsi bon nombre de coordinateurs de projet ne sont pas tchadien(ne)s et ne maîtrisent pas nécessairement les langues et ont une compréhension fine des enjeux au niveau local. En outre aucune femme n'est coordinatrice de projet.

70. On note également que les projets PBF ont provisionné en moyenne 7% de dépense dans le suivi et l'évaluation finale des projets, ce qui correspond aux exigences générales du PBF. Cependant aucun budget spécifique n'a été prévu pour répondre aux exigences de suivi supplémentaires prévus dans la cadre des projets PRF (CMB et évaluabilité ou examen à mi-parcours) comme suggéré dans les Guidances de PBF.

SQ3.2 & 3.3 : Mise en œuvre conjointe vers des objectifs communs de consolidation de la paix

Les divers acteurs impliqués, tels que les bénéficiaires, les homologues nationaux et les partenaires de mise en œuvre, ont collaboré en direction d'objectifs similaires, mais pas nécessairement convergent, en matière de renforcement de la paix.

71. En termes de complémentarité d'expertise, le PBF a permis de mobiliser l'ensemble des Agences de l'équipe pays dans des domaines variés et complémentaires (cf. SQ4.1). Dans l'ensemble, les partenariats semblent stratégiquement formés pour maximiser la complémentarité des mandats et des expertises. Les projets IRF ont été mis en œuvre par deux agences maximum, quand les projets PRF ont été mis en œuvre par deux ou trois

¹³ Il s'agit des projets PBF/IRF-263, PBF/IRF-268, PBF/TCD/A-2, PBF/TCD/B-1 et PBF/TCD/B-5.

agences maximum, hormis le projet FAO/IOM/HCR (TCD/A-1) mis en œuvre par quatre Agences, mais dont le budget alloué au PAM était destiné à financer le Secrétariat du PBF. Il existe cependant une grande diversité dans les capacités et les approches des agences, notamment entre celles ayant des activités humanitaires dans les régions ciblées qui disposent de capacités accrues et qui sont en capacité d'absorber les coûts de transaction de ces projets innovants en comparaison d'Agence moins staffé mais au mandat plus large qui parfois peine à se déployer. Cette hétérogénéité présente des avantages certains et sont sources de complémentarité en termes de couverture géographique et d'expertise, mais peut entraîner des déséquilibres dans la mise en œuvre des projets et des difficultés de coordination auquel le secrétariat du PBF pourrait être attentif afin de faciliter la mise en œuvre ordonnée et dans les temps des activités. Les initiatives conjointes transfrontalières par nature financées sous la modalité IRF, bien qu'essentielles, sont limitées par des budgets faibles par pays et des périodes d'exécution courtes, soulevant des questions sur la pertinence des approches adoptées pour des thèmes structurels tels que la transhumance. Le projet transfrontalier UNESCO/UNODC (IRF-369) entre trois pays montre des coûts de transaction élevés avec une valeur ajoutée relativement faible, surtout que le pays lead, le Gabon, n'est pas limitrophe du Tchad.

72. En outre, les projets du PBF ont collaboré avec 21 ministères et environ 27 organisations de la société civile, suggérant une portée étendue dans l'engagement envers la consolidation de la paix. Cependant, dans certaines régions, l'absence d'OSC structurées a conduit les organisations bénéficiaires à mettre en œuvre directement leurs actions. Les "Transferts et subventions aux homologues" montrent une collaboration significative avec la société civile (20% en moyenne), bien qu'une répartition plus équitable des fonds pourrait être envisagée. Cependant, des problèmes de mobilisation d'interlocuteurs influents et de multiplication des points focaux sont observés, bien qu'expliqués par une rotation très significative du personnel ministériel. Le réseau des OSC est vaste, mais leur engagement reste inégal, avec une concentration centrée sur quelques grandes ONG nationales (CELIAF, APTLF, CRS, etc.), tandis que d'autres participent seulement de façon sporadique, ne contribuant pas à une structure durable de la société civile dans le domaine de la consolidation de la paix, bien qu'un réseau d'OSC catalytique au Tchad soutenu par le PBF reste faible. En ce qui concerne les projets transfrontaliers, la collaboration inter gouvernementale a été très limitée au niveau national bien que l'on observe des résultats certains en matière de coordination au niveau des autorités locales et CSO.

QE3bis EFFICACITÉ : Dans quelle mesure les mécanismes nationaux (gouvernance, gestion dans le pays entre le PBSO/PBF et l'équipe pays, mécanismes de programmation et capacités de mise en œuvre) ont-ils contribué à la consolidation de la paix ?

Mécanismes de gouvernance du portefeuille PBF

En résumé

La structure initiale du COPIL était adéquate et semble aujourd'hui en mesure de jouer le rôle qui lui est dévolue. Cependant, faute de réunion lors de cette phase d'éligibilité le COPIL n'a pas joué son rôle d'appui stratégique. La structure du COPIL prévue dans la demande d'éligibilité de 2017 était pertinente et inclusive au regard des besoins d'appui stratégique au portefeuille du PBF et reste d'actualité au moment de son renouvellement. La cellule de suivi et évaluation des financements de l'ONU du MEPDCI a assumé une fonction de rapportage d'une portée limitée au niveau du gouvernement, sur laquelle les représentants nationaux au COPIL peuvent s'appuyer pour endosser son rôle. D'autre part, étant donné le manque de cadre stratégique soutenant la gouvernance du

portefeuille, la planification et le suivi global des initiatives entreprises se sont limités à l'exercice de rapports stratégiques, sans mobilisation continue de l'ensemble des acteurs clés de manière inclusive.

Les comités techniques, bien qu'intégrant des autorités nationales pertinentes, n'ont pas mobilisé les acteurs institutionnels clés ou tiré parti des acteurs impliqués, limitant leur rôle stratégique. Ils se sont donc restreints à la gouvernance des projets sans nécessairement d'ancrage local fort ni mobilisation organisée des bénéficiaires, hormis pour les initiatives nationales structurelles.

Les comités techniques, formés de représentants des agences et des ministères, n'ont pas régulièrement inclus les OSC ou les autorités locales impliquées dans les initiatives régionales. Le MEPDCI, qui préside le COPIL, n'a participé activement qu'à cinq projets, sans pouvoir officiel pour les suivre tous, limitant ainsi sa capacité de supervision globale. Le processus de désignation des points focaux dans les ministères était peu stratégique, et l'absence d'un registre à jour des points focaux au Secrétariat complique le suivi post-transition de 2021. Dans les projets régionaux et transfrontaliers, les comités techniques jouent surtout un rôle de facilitateur, tandis que les comités de pilotage nationaux/régionaux jouent principalement un rôle symbolique dans le suivi des projets transnationaux. Enfin, la désignation des points focaux au niveau des agences bénéficiaires n'est pas toujours claire et par conséquent leur mobilisation aléatoire.

L'appropriation par le gouvernement via les comités techniques était appropriée, mais une influence politique plus large reste limitée en raison de la sous-performance du COPIL. Les comités techniques ont joué un rôle au niveau de la gouvernance des projets mais n'ont pas pris le relais du COPIL. Cela a révélé un paradoxe avec une certaine appropriation des réalisations du PBF au niveau des points focaux ministériel, mais sans réelle influence stratégique au niveau du portefeuille, d'autant que le travail des comités techniques a été entravé par les conséquences de la pandémie de COVID-19 et les remaniements au sein des administrations depuis le début de la transition.

SQ3bis.1&2 COMPOSITION ET EVOLUTION DU ROLE DU COMITE DE PILOTAGE ET DES COMITES TECHNIQUE DES PROJETS

Le Comité de Pilotage, qui présente une composition initiale conforme à ses objectifs, n'a pas joué son rôle stratégique, tandis que les comités techniques auraient pu être plus inclusifs et performant dans le pilotage des activités réalisées pour s'assurer de la durabilité des dividendes de paix et une forte appropriation nationale.

73. La structure initiale du COPIL était pertinente et il semble aujourd'hui en position de jouer le rôle qui lui est dévolue, mais il n'a pas joué son rôle stratégique au cours de la période évaluée. La composition du COPIL prévue dans la décision d'éligibilité du Tchad au financement PBF fin 2017, avec l'appui du RC, proposait un modèle inclusif en conformité avec les orientations du PBF. Il devait être co-présidé par le MEPDCI et par la Coordinatrice Résidente des Nations Unies. Le COPIL réunissait des figures gouvernementales et internationales, illustrant une intégration de perspectives variées dans la démarche de consolidation de la paix. Le Ministre des Affaires Étrangères devait contribuer à une vision diplomatique, pendant que les ministres de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Justice s'assuraient du traitement des enjeux de cohésion sociale, de gouvernance locale, de sécurité et de droits humains. Le Ministre du Genre et de la Solidarité devait apporter une attention aux questions d'égalité et d'inclusion. Des représentants de la Banque mondiale, de l'ambassade d'Allemagne et de l'Union africaine devaient créer des ponts avec les partenaires de développement, alors que les membres de la CNARR, de la CELIAF

et des organisations de jeunesse devaient veiller à ce que les voix des communautés et des groupes vulnérables soient prises en compte, soutenant ainsi des initiatives de paix participatives et représentatives.

74. Au cours de l'année 2018, l'équipe pays des Nations Unies a engagé le gouvernement dans un processus inclusif et participatif d'identification des priorités de consolidation de la paix et de développement et le démarrage du projet PNUD/UNICEF (IRF-191) en 2017 de 2 projets IRF, dont un a dimension national UNICEF/PNUD/OHCHR/PAM (TCD/B-2) et 2 projets IRF. Cela a été rendu possible suite à la mobilisation du ministère des Affaires étrangères qui a un temps assumé le rôle de coordinateur interministériel du PBF, puis de la mise en place en 2019 d'une cellule spécialisée au sein du MPEPI responsable du suivi évaluation des projets financés par l'ONU, y compris le PBF. Cependant, si l'intention initiale était d'intégrer la fonction de secrétariat du PBF dans un nouvel organe de gouvernance global en cours de création au Tchad pour superviser le fonctionnement du nexus humanitaire-développement-paix à travers la nouvelle façon de travailler, cela n'a pas été réalisé et la cellule de suivi des financement ONU reste à ce jour déconnecté de celle des financements EU/BM.

75. Entre 2019 et 2020, les nombreuses initiatives du PBSO et du Secrétariat pour réunir le COPIL sont resté veines, notamment en raison des conséquences du COVID-19, mais aussi du manque d'engagement du gouvernement, bien que les tractations de l'équipe PBF pour la formalisation du COPIL ont continué et ont donné lieu à un premier arrêté ministériel portant création du COPIL signé le 9 avril 2021 par le Ministre d'État, Ministre Secrétaire Général de la Présidence de la République sur proposition du Ministre de l'Économie, de la Planification, du Développement et de la Coopération Internationale, selon l'ancienne appellation, avec l'objectif de coordonner toutes les initiatives de Consolidation de la Paix au Tchad. Cependant, même suite à cet arrêté, la mobilisation du COPIL n'a pas été effective en raison des contraintes politiques et sécuritaires liées, d'une part, aux élections législatives et présidentielles et au décès du Président Idriss Déby Itno qui ont suivi la signature du décret et, d'autre part, aux nombreux remaniements gouvernementaux en lien avec la transition politique. Ces changements ont amené à reconsidérer la demande initiale du décret. Ces modifications prenaient notamment en compte, la mise en place d'un ministère de la réconciliation et de la cohésion sociale qui doit intégrer le COPIL-PBF. Cela n'a pas eu lieu par manque de la signature du premier ministre suite à une restructuration du ministère de la réconciliation. D'autre part, il était attendu que l'Union Africaine joue un rôle important de médiateur, mais a rencontré des difficultés politiques à son engagement. Ce processus a repris en 2023, année au cours de laquelle est entré en vigueur l'arrêté 3789 formalisant la mise en place du COPIL du PBF placé sous l'autorité du premier ministre avec pour secrétariat le PBF et le MPEPI. A la suite de cet arrêté, le COPIL s'est réuni deux fois dans la perspective du renouvellement de la demande d'éligibilité en cours.

76. La composition des comités techniques était pertinente avec des limites dans leur inclusivité et leur définition pour maximiser les dividendes de paix des projets. Les Comités techniques tendent à associer les points focaux désignés par les Agences et les Ministères parties prenantes des projets. Les organisations de la société civile ne sont pas mentionnées comme membres à part entière. En outre, dans le cas des projets à dimension régionale, les Comités techniques ne semblent pas inclure systématiquement les autorités locales (gouvernorats, municipalités). Entre 2017 et 2023, en ce qui concerne les projets à dimension régionale, ils ont permis d'engager 21 ministères ainsi que les autorités locales (gouvernorat, municipalités), qui ont approuvé et soutenu la mise en œuvre des différents projets. Cependant, le MPEPI, qui préside le COPIL n'était intégré que dans 5 projets, sans qu'aucune délégation de pouvoir officiel ne lui soit fait pour les autres projets ce qui complique son rôle

de suivi du portefeuille. D'autre part, la nature des points focaux mobilisés à l'intérieur de chaque ministère est très hétérogène, avec des points focaux différents à l'intérieur des ministères en fonction des projets, sans qu'il y ait de logique claire de sélection, hormis en ce qui concerne le MPEPI, bien que celle-ci relève in fine de la compétence des ministères. Il ne semble pas exister au niveau du secrétariat de registre clair et à jour des points focaux, ni de suivi de ces derniers, dont une grande majorité ont changé de position, voire d'institution depuis le début de la transition en 2021. La définition des points focaux au niveau des Agences n'est pas non plus totalement structurée, certains points focaux étant Coordinateur de projet. Enfin, le secrétariat ne tient pas à jour un répertoire de l'ensemble des réunions des Comités techniques, ce qui complique l'analyse des travaux réalisés par ceux-ci dans le cadre de cette évaluation. Enfin le rôle de ces Comités varie. A la lecture des rapports d'évaluation et des entretiens conduits, ils sont un organe de concertation et de suivi des projets à dimension nationale. Cependant, dans le cas des projets à dimension régionale, ils ont tendance à se cantonner à un rôle de facilitateur, notamment lors de la phase de démarrage et de clôture des projets. Dans le cadre des projets transfrontaliers, les comités techniques transnationaux sont constitués des ministères équivalents dans les différents pays concernés, regroupant également leurs services déconcentrés (notamment dans le cas de la transhumance) ainsi que les autorités régionales, en plus des représentations des Agences des différents pays. Ils jouent un rôle de facilitateur au démarrage et à la clôture du projet et sont appuyés par des comités techniques qui s'apparentent aux structures des projets à dimension nationale/régionale. Ainsi, les comités de pilotage nationaux/régionaux des projets transfrontaliers jouent en pratique un rôle symbolique et n'assurent pas le suivi des activités dans les pays concernés en concertation avec les comités de pilotage/technique nationaux/régionaux.

SQ3bis.3. SUPERVISION STRATEGIQUE DES PROJETS DANS LE PAYS PAR LE MECANISME DU COPIL ET DES COMITES TECHNIQUES

La supervision stratégique a été partiellement efficace, avec des lacunes dans la formalisation et la régularité du rapportage au niveau portefeuille, reflétant une coordination insuffisante et une mise en œuvre sporadique des rôles du Comité de Pilotage et des Comités techniques.

77. Le suivi du portefeuille du PBF a été confié à la cellule de suivi des financements Nations Unies du MPEPI. Toutefois, le processus de rapportage a souffert du manque de formalisation du COPIL, qui n'a pas pu se réunir pour fournir des orientations stratégiques claires ni superviser de manière régulière la mise en œuvre des projets financés par le PBF. Bien qu'il y ait eu des efforts pour produire des rapports annuels stratégiques, ceux-ci étaient succincts et manquaient de détails spécifiques sur les résultats atteints au niveau du portefeuille notamment en termes de rapportage au niveau de l'ODD 16, révélant l'absence d'une stratégie et d'un cadre de résultats bien définis malgré le rôle de point focal du Secrétariat du PBF au niveau du pilier 3 cadre de coopération (UNSDCF). Les rapports, bien que partagés avec l'équipe pays et sous la supervision de la Coordinatrice résidente, n'ont pas toujours été le fruit d'une rédaction collaborative, ce qui souligne le manque de coordination et d'intégration des différentes parties prenantes, et en particulier les contreparties nationales, dans le processus de rapportage.

78. Au niveau des projets, le rôle des comités technique a été limité. Les rapports de progrès évoquent peu ces réunions, indiquant que les comités techniques ne se sont pas réunis avec la régularité trimestrielle prévue initialement. La majorité des réunions se sont concentrées sur les phases cruciales des projets, notamment à leur commencement et à leur clôture, lors des demandes d'extension ou des évaluations finales. Cependant, pour certains projets, les membres des comités techniques ont participé à des activités spécifiques telles que des

formations et des ateliers, mais sans stratégie d'appropriation. Des visites de suivi ont été effectuées, parfois en présence de la RC, notamment en ce qui concerne les projets à dimension nationale, permettant de favoriser la concertation, cependant ces visites ne se sont pas inscrites dans un agenda stratégique clair au niveau portefeuille.

SQ3bis.4. PROCESSUS DE PRISE DE DECISION AU SEIN DU COPIL ET DES COMITES TECHNIQUES EN APPUI AU PORTEFEUILLE PBF

Sans réunions du COPIL, aucune décision formelle n'a été prise, limitant la réflexion stratégique aux Agences bénéficiaires, tandis que l'implication des autorités tchadiennes varie, affectant la gouvernance des projets PBF.

Le COPIL ne s'étant pas réuni, il n'y a pas eu de prise de décision formelle à ce niveau. Seules les agences bénéficiaires étaient engagées dans une réflexion au niveau du portefeuille du PBF.

79. L'engagement des autorités tchadiennes dans les comités techniques n'est pas constant, ce qui affaiblit leur rôle en tant que structures de pilotage concerté. Sur la base des rapports fournis par le Secrétariat du PBF, il ressort que cette tendance est plus marquée pour les projets régionaux que pour ceux à échelle nationale. De plus, les entrevues révèlent que les membres des comités techniques manquent souvent des ressources nécessaires pour participer efficacement. Par ailleurs, malgré le partage systématique des comptes rendus, les réactions écrites des autorités ne suivent pas avec la même régularité. Certains représentants gouvernementaux dans les comités techniques indiquent également ne pas disposer de l'équipement informatique requis pour répondre adéquatement à ces demandes.

Secrétariat du PBF

En résumé

Grâce à des budgets en hausse, des dépenses maîtrisée et un déploiement de personnel adéquat, le Secrétariat a permis d'accompagner la croissance du PBF au Tchad et dans la région dans une logique de long terme. Les coûts de fonctionnement du Secrétariat s'élèvent à 2,1 millions USD (6% du budget total), dont 4% dépensés depuis 2017 qui ont notamment été utilisés pour recruter une équipe de 4 personnes qui sera bientôt renforcée par un VNU. Le secrétariat étant appuyé par un gestionnaire de programme basé au PBSO. Le secrétariat gère en moyenne 8 projets par an, élargis par des projets nationaux ambitieux. Les investissements ont été cruciaux pour développer le portefeuille et répondre avec flexibilité aux besoins qui ont émergés.

Le Secrétariat a aidé les agences de l'ONU par des dialogues et processus participatifs pour une programmation efficace, mais manque de transparence et d'inclusivité. Dans la phase de programmation, le Secrétariat du PBF a mis en place des structures de dialogue et des processus participatifs pour l'élaboration des notes d'orientation et des rapports stratégiques. Toutefois, la communication inégale affecte la participation des agences et de potentiels partenaires non-UN l'accessibilité et la transparence de l'information demeurent des enjeux, notamment pour les acteurs extérieurs au SNU, et, mais aussi la rétroaction des ministères gouvernementaux. D'autre part, l'évaluation n'a pas constaté d'initiative spécifique visant à assurer la gestion des connaissances acquise et l'amélioration des pratiques

Bien que le suivi opérationnel soit efficace au niveau projet, il nécessite une analyse plus poussée et stratégique des résultats ainsi que l'intégration de méthodes d'évaluation approfondies avec des mécanismes de contrôle de qualité robustes pour permettre une gestion rigoureuse au niveau portefeuille. Les agences expriment une satisfaction générale concernant la réactivité du Secrétariat au niveau de

l'assistance fourni notamment en termes de suivi opérationnel, mais il y a un consensus sur le besoin d'améliorer les pratiques du Secrétariat et des Agences en vue d'un meilleur suivi des résultats, le rapportage et le référencement des documents de projet. Ainsi, les évaluations des projets révèlent une disparité dans l'utilisation des indicateurs de référence et la présentation des résultats, entravant un possible stratégie pour l'utilisation des résultats et notamment des analyses comparatives au niveau du portefeuille ou la rapportage des indicateurs pour le ODD16. D'autre part, on note l'absence de mécanismes de contrôle qualité spécifiques.

Le Secrétariat n'a pas réussi à établir un cadre de gouvernance et de coordination stratégique du portefeuille PBF. Limité par l'absence de COPIL, le Secrétariat n'a pas réussi à formaliser un mécanisme de gouvernance au niveau du portefeuille. Ainsi, il n'a pu que se contenter de communiquer les orientations stratégiques annuelles du PBF aux membres du COPIL issues du gouvernement, mais sans élargir aux autres membres du Comité technique initialement identifié (UA, BM, UE, Allemagne...). En outre, il n'a pas mis en place un mécanisme de coordination formel au sein de l'équipe pays des Nations Unies pour le suivi des résultats du portefeuille et assurer la gestion des connaissances et participer à l'amélioration des pratiques des Agences et autres organisations bénéficiaires.

Le Secrétariat, via les projets PBF, a soutenu de manière opérationnelle le mandat de la CR et de l'UNOCA, mais doit encore affiner son rôle stratégique au niveau du Bureau de la Coordinatrice résidente. A travers les réalisations des projets PBF, le Secrétariat a effectivement appuyé le mandat de la CR et de UNOCA en ce qui concerne l'atteinte du nexus HDP. Cependant il n'a pas réussi à jouer un rôle stratégique notamment à travers la mise place de mécanismes formels pour orienter et suivre les activités du PBF au niveau du portefeuille, et le renforcement de la communication sur les initiatives en prise par le SNU et les résultats obtenus ainsi que la promotion des objectifs de consolidation de la paix. En outre, le rôle du Secrétariat dans le renforcement des capacités des membres de l'équipe pays des Nations Unies par le biais d'échange d'expérience et de l'apprentissage ne s'est pas encore concrétisé, ce qui est crucial pour tirer parti des résultats de la consolidation de la paix obtenus.

SQ3bis.5 LES RESSOURCES DU SECRETARIAT DU PBF

Le Secrétariat du PBF a été doté de ressources appropriées et soutenues, tant sur le plan humain que financier, ainsi que d'un soutien politique suffisant pour exécuter son mandat.

80. Les ressources allouées au secrétariat sont suffisantes et permette la gestion et le suivi du portefeuille. Administrativement géré par le PAM et placé auprès du Coordinateur résident, le secrétariat a bénéficié initialement d'un financement de 898 800 USD entre 2018 et 2022 pour un coordinateur international, un volontaire des Nations unies national et un chauffeur. L'augmentation substantielle des ressources en 2022, avec un financement supplémentaire de 1,48 millions USD pour le recrutement de personnel spécialisé, indique une reconnaissance de la nécessité d'un soutien accru en termes de suivi et évaluation, de communication et de gestion financière. L'intégration de cette équipe élargie au sein de l'unité de consolidation de la paix du bureau du Coordonnateur résident a renforcé les capacités du Secrétariat. Cela a permis une amélioration notable dans la programmation et le suivi des projets financés par le PBF, en plus de soutenir le mandat de consolidation de la paix de la Coordinatrice résidente.

La gestion financière, avec seulement 4% du budget du PBF alloué¹⁴ au Secrétariat consommé à ce jour, est jugée raisonnable au regard des investissements nécessaires pour gérer un portefeuille croissant. En effet, avec en moyenne huit projets par an, l'élargissement progressif du portefeuille, notamment avec l'augmentation des projets de type PRF, souligne la pertinence de ces investissements. Le recrutement prévu d'un VNU supplémentaire devrait alléger la charge de travail et augmenter la capacité du Secrétariat à faire face à une augmentation du nombre de projets, surtout en considérant le contexte de transition et l'ambition grandissante des projets à l'échelle nationale.

SQ3bis.6. SOUTIEN DU FONDS AUX BENEFICIAIRES EN TERMES DE SUIVI DE HAUT NIVEAU, D'ÉVALUATION ET D'ASSURANCE QUALITE LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.

L'efficacité et l'efficience du soutien du PBF ont été partiellement atteintes, avec une coordination satisfaisante mais un besoin d'amélioration dans la transparence, la consultation, et les mécanismes de contrôle qualité pendant la mise en œuvre.

81. Dans la phase de programmation, le Système des Nations Unies a opérationnalisé des structures de dialogue, y compris des processus participatifs pour l'élaboration de rapports stratégiques, mais qui n'ont pas réussi à inclure de manière soutenu le gouvernement et élargir à de nouveaux partenaires potentiels. Le Secrétariat a pris l'initiative de rédiger des notes d'orientation pour les équipes de pays, bien que l'accès à ces notes pour les acteurs extérieurs au SNU ne soit pas entièrement transparent, avec une liste de diffusion et une méthode de consultation non vérifiables. Par ailleurs, une communication inégale sur l'organisation des réunions a conduit à une participation inconstante des Agences. D'autre part, bien que les ministères membres du COPIL soient consultés, on constate un manque de retour sur les propositions faites de la part des contreparties gouvernementales. Ce constat indique le besoin d'améliorer les mécanismes de consultation pour garantir une participation plus large et systématique des RUNO et des ministères concernés mais aussi des organisations au-delà du SNU.

82. Concernant le suivi, les agences bénéficiaires se montrent globalement satisfaites, notamment en raison de la réactivité du Secrétariat face aux demandes d'assistance technique. Cependant, si ces dispositifs permettent un suivi relativement efficace des projets, ils ne permettent pas un suivi au niveau portefeuille. Voici les domaines spécifiques qui requièrent une attention particulière en termes de suivi :

- Documentation et communication systématique des réunions du Comité Technique, incluant un suivi des décisions prises, pour assurer une traçabilité et une responsabilité accrues.
- Suivi régulier et détaillé des résultats des projets et des niveaux de dépense par rapport aux objectifs fixés dans les cadres de résultats, ainsi que la contextualisation des progrès et obstacles, pour une meilleure compréhension des dynamiques des projets.
- Il a été noté un manque de données sur les indicateurs clés de l'ODD afin qu'ils puissent être consolidés par le gouvernement en vue du rapportage pays au niveau du pilier 3 de l'UNSDCF.
- Concernant les projets de type PRF, on note l'absence de dispositif de suivi renforcés

¹⁴ Les ressources prévues pour le fonctionnement du secrétariat représentent ainsi sur la période 2 113 844 USD, soit 6% en considérant que seulement une partie du budget a été consommé à ce jour bien qu'il soit important de rappeler qu'une partie de ces ressources allouées doit servir la gestion des nouveaux projets approuvés en 2023. Une estimation conservatrice étant qu'à ce jour 4% des ressources budgétaires allouées au niveau du portefeuille ont été consommées par le secrétariat depuis 2017

recommandé dans le PBF guidelines. En effet, bien que certains projets PRF aient prévu des analyses de conflit en début de projet, celles-ci ne sont pas vraiment intégrées dans le suivi du projet, mais sont des études informatives. En outre, le Secrétariat n'a pas conduit d'activités de suivi spécifiques permettant de mieux comprendre la contribution générale de l'appui du PBF ainsi que l'évolution de la situation (CMB).

83. Les évaluations des projets du PBF ont démontré une hétérogénéité marquée en termes de contenu, de qualité et de présentation en matière de contenu et de qualité, ainsi que dans la manière dont les résultats sont présentés. Cette diversité a rendu difficile l'exécution d'analyses comparatives entre les différents projets. Les rapports d'évaluation n'ont pas systématiquement exploité les indicateurs de référence préétablis, ce qui aurait permis une appréciation plus rigoureuse des résultats. De plus, les évaluations finales ont tendance à se dérouler postérieurement à la conclusion des projets, ce qui suggère une opportunité manquée d'intégrer les enseignements tirés dans la phase finale de mise en œuvre des projets.

84. Dans le cadre du contrôle qualité, le PBSO ont respecté les directives du PBF pour l'élaboration des projets mais n'ont pas mis en place de mécanismes dédiés spécifiquement au contrôle qualité lors de leur mise en œuvre, au-delà des pratiques standards de suivi, telles que la participation à des réunions de Comité Technique et la réalisation d'évaluations finales. Bien que le PBSO ait activement supervisé les projets, incluant des visites sur le terrain, ces initiatives ont été limitées par les restrictions liées à la pandémie de COVID-19.

SQ3bis.7 EFFICACITE DU SECRETARIAT DANS L'APPUI AUX MECANISMES DE GOUVERNANCE DU PBF

Le Secrétariat a déployé des efforts significatifs pour développer des mécanismes de gouvernance du portefeuille, toutefois, il n'a pas concrétisé la mise en place d'un cadre formelle qui favoriserait une gestion stratégique et orientée vers les résultats au niveau du portefeuille.

85. Faute de COPIL, le Secrétariat s'est concentré sur la communication et l'approbation des orientations programmatiques du PBF, notamment en soumettant les rapports stratégiques aux partenaires nationaux clé pour commentaires et validation, et par le biais de consultations informelles avec les ministères concernés. D'autre part, le Secrétariat n'a pas mobilisé d'autres membres du comité de pilotage, tels que la Banque Mondiale, l'Union africaine, et des bailleurs de fonds comme l'Allemagne, ni les OSC stratégiques identifiées. De plus, bien qu'un mécanisme de programmation ait été instauré au sein de l'équipe pays des Nations Unies, celui-ci reste à améliorer (cf. SQ3bis.4). En outre, l'évaluation note le manque de mécanisme de coordination pour le suivi régulier du portefeuille, ainsi que les supports de communication nécessaire pour informer les parties prenantes de la gouvernance du PBF sur les résultats obtenus.

SQ3bis.8 POSITIONNEMENT DU SECRETARIAT DU PBF EN SOUTIEN AU SYSTEME DES NATIONS UNIES

Le Secrétariat du PBF, intégré au sein du Bureau de la Coordinatrice résidente (BCR), a joué un rôle pivot pour le SNU au Tchad, facilitant la mise en œuvre du Nexus et appuyant les projets transfrontaliers. Malgré son influence, il n'a pas significativement soutenu le développement des capacités des agences en matière de consolidation de la paix.

86. Le Secrétariat du PBF s'est avéré être un acteur pivot pour le SNU au Tchad durant la première période d'éligibilité. Son intégration stratégique au sein du BCR lui a assuré un accès immédiat à la Coordinatrice Résidente, renforçant ainsi sa capacité à influencer et à soutenir

les opérations du SNU dans la perspective de mise en œuvre du Nexus. Ces actions s'inscrivent également en soutien au mandat de l'UNOCA qui a été associé aux réflexions sur la programmation et le rapportage stratégique annuel du PBF, notamment aux vues de l'importance des projets transfrontaliers.

87. Le Secrétariat a joué un rôle déterminant dans l'établissement du PBF comme source de financement centrale pour le SNU au Tchad, catalysant des initiatives clés de consolidation de la paix et renforçant la capacité stratégique des agences onusiennes sur le terrain. Il a été essentiel dans la promotion d'une coopération inter-agences au sein de l'équipe pays, soutenant des projets conjoints qui s'attaquent aux causes profondes des conflits et qui répondent aux défis contextuels en lien avec la consolidation de la paix.

88. Cependant, les Agences bénéficiaires ne perçoivent pas le Secrétariat comme un soutien au développement de leurs capacités ou au partage d'expérience en matière d'approches sensibles aux conflits, de suivi et évaluation spécifiques à la consolidation de la paix, ni en termes de programmation sensible aux questions de genre, de jeunesse et de droits humains en bénéficiant par exemple de l'expertise des agences dans ces domaines tel que OHCHR, UNICEF, etc.,

QE4. COHERENCE INTERNE ET COMPLEMENTARITE EXTERNE : Dans quelle mesure le portefeuille du PBF a-t-il été cohérent et complémentaire avec les initiatives nationales existantes et les autres actions des Nations Unies ?

En résumé

Nous avons constaté une forte cohérence interne au sein du système des Nations Unies entre les projets PBF et non-PBF (en termes d'objectifs et d'approches), et même s'il n'y a pas de preuve que c'est le PBF qui a introduit la sensibilité aux conflits et d'autres nouvelles façons de travailler dans les RUNO/NUNO, le financement du PBF a permis de réaliser de telles approches en tout cas au niveau de la conception (cf. QEE, QE6). Au niveau portefeuille aussi, l'approche PBF, la théorie du changement sous-jacente et le portefeuille ont été dans une large mesure coordonnés avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2017-2021) et d'autres processus de planification des équipes pays.

Il y a eu une bonne collaboration entre les Agences d'un même projet, même si plusieurs projets ont fini, en pratique, par avoir plus de deux Agences de mise en œuvre (trois, quatre Agences : cf. QE3) et la complémentarité n'a pas toujours été évidente. Au niveau portefeuille, les projets PBF ont été complémentaires mais pas synergiques, faute d'information sur les projets mis en œuvre dans la même zone et sur des thématiques similaires, et faute d'apprentissage d'un projet à l'autre.

La complémentarité externe du PBF et plus précisément l'harmonisation avec les donateurs s'est avérée insuffisante, même si la coordination limitée en matière de consolidation de la paix n'est pas, de loin, l'apanage du système des Nations Unies, et est aussi du fait des donateurs. Les autres programmes et interventions de consolidation de la paix notables dans le pays comprenaient par exemple des projets de l'UE pour les OSC judiciaires et les autorités locales ; des projets des Nations Unies, ONGI et ONG nationales d'appui aux déplacés forcés prêtant attention aux relations de ces derniers avec leurs communautés d'accueil ; des programmes de développement rural visant à améliorer les conditions de vie des communautés locales et à réduire les tensions entre groupes, notamment autour des questions de changement climatique et de transhumance (par exemple l'AFD et notamment les projets du fonds Minka pour la paix et la résilience ; les programmes financés par la Banque mondiale et l'UE sur le pastoralisme comme PASTOR et PRAPS respectivement, Stratégie et programmes de stabilisation de la CBLT du PNUD). Le paradoxe du Tchad est qu'il y a finalement peu d'initiatives visant directement la paix et que pourtant la coordination entre elles est particulièrement faible.

SQ4.1. COHERENCE INTERNE

Les projets PBF se complétaient les uns les autres dans une large mesure mais ayant généré des avantages comparatifs limités compte tenu du manque d'explicitation de l'articulation entre les différents projets : articulation entre projets au niveau local d'une part, et articulation entre projets nationaux et locaux d'autre part.

89. Les entretiens et visites terrain permettent d'affirmer que la stratégie et la théorie du changement du portefeuille ont été clairs pour les parties prenantes, et qu'il y a une vision partagée entre Agences de l'agenda pour la paix porté par le PBF. Mais si le PBF a adopté une approche empirique pour répondre aux besoins d'atténuation des conflits au Tchad, il n'a pas réussi à établir une stratégie à long terme essentielle pour maximiser durablement les dividendes de paix existants et obtenus à travers ses initiatives. De fait, le portefeuille n'a pas encore abouti à des synergies, faute d'information sur les projets mis en œuvre dans la même zone (ex. deux projets parallèles à Bagasola; idem à Bol; idem à Bongor; idem à Sarh) et sur

des thématiques similaires (ex. les trois projets axés relations agriculteurs-éleveurs dans le Salama, du Sila et du Ouaddaï (TCD/B-4) , à la frontière Niger-Tchad (projet FAO/PAM IRF-286), et à la frontière RCA/Tchad (projet FAO/OIM IRF-268); les deux projets axés sur la jeunesse à Bongor; les deux projets axés sur les femmes à Bol et Bagasola (IRF-284) & projet PNUD/UNICEF (IRF-388), et faute d'apprentissage d'un projet à l'autre. En effet, les entretiens ont relevé que les effets d'apprentissage de projet à projet ont été irréguliers et limités. Cela réduit la possibilité d'avoir un rapport coût bénéfice plus intéressant au niveau portefeuille qu'au niveau projet. La coordination et la communication entre les projets sont essentielles pour maximiser la complémentarité et éviter les redondances, or les points focaux sur le terrain étaient peu ou pas informés des autres projets PBF en cours. De plus, il faudrait mesurer les impacts du portefeuille dans son ensemble (en 2023, les indicateurs pour déterminer si l'État de droit, la cohésion sociale, la gouvernance locale et la résilience socio-économique des communautés vulnérables ont progressé ne sont toujours pas identifiés), et pour déterminer si la valeur ajoutée du portefeuille est plus grande que la somme des résultats des 18 projets. Il faudrait aussi des indicateurs de la valeur ajoutée du niveau portefeuille, par exemple dialogue sur les politiques et les programmes du gouvernement, une capacité d'innovation, une meilleure durabilité au niveau portefeuille qu'au niveau projets.

90. Le Secrétariat du PBF et les agences ONU ont exploité leurs avantages comparatifs (Encadré 5) pour créer des synergies dans une certaine mesure. D'abord, les complémentarités entre agences sont souvent (mais pas toujours) évidentes. En effet, sur la base des mandats, expertise, et présence géographique respectives des Agences, il existe des projets où la complémentarité est naturelle : ex. le PNUD, agence de développement généraliste, gardien des ODD et spécialiste de la gouvernance et des crises, collaborant avec le HCDH, chargé de promouvoir et de protéger les droits de l'homme, pour l'appui à la Transition (projet PNUD/FNUAP/HCDH TCD-B5) ; et avec l'UNICEF, chargée de promouvoir les droits des enfants, leur survie, leur développement et leur protection, pour prévenir le recrutement des femmes et des filles dans les groupes extrémistes (IRF-388); appuyer la participation citoyenne des femmes à la gouvernance locale et à la paix dans les provinces du Logone occidental, du Lac et à N'Djamena (projet UNICEF/PNUD, HCDH et PAM IRF-284), et pour soutenir la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes à la frontière Tchad-Cameroun dans le Hadjer-Lamis (IRF-191). De même, l'OIM s'est associée avec HI pour « promouvoir la paix et le dialogue entre communauté et autorités locales dans le nord » (TCD-B1) : HI avait une expérience avec les activités socioéconomiques au nord depuis 2014, et des comités locaux repris par le projet (le projet a aussi repris les comités de gestion des crises de OIM). De même, la FAO, qui vise à éliminer la faim, à assurer la sécurité alimentaire, à promouvoir l'agriculture durable et à lutter contre la malnutrition, a aussi développé une grande expérience en matière de promotion de la cohésion sociale dans le cadre de ses programmes. Sa collaboration avec le PNUD est naturelle dans le cadre du projet agriculteur éleveur dans le Salama, Sila et Ouaddaï (projet FAO/PNUD et PAM, TCD-B4). De même, le PAM (assistance alimentaire d'urgence et lutte contre la faim dans le monde) a une présence et une capacité de réponse dans beaucoup de zones reculées qui représentent une valeur ajoutée claire par rapport à ce que la FAO et le PNUD pouvaient réaliser seuls, et elle a été exploitée.

91. En revanche, la valeur ajoutée du PAM (assistance alimentaire d'urgence et lutte contre la faim dans le monde) aux côtés de l'OIM "Habiller les jeunes vulnérables du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix" (projet OIM/PAM TCD-A2) n'est pas immédiatement évidente. La valeur ajoutée du FNUAP (dont le mandat se concentre sur la santé sexuelle et reproductive, la planification familiale et la protection des droits en matière de population) dans l'appui à la Transition (projet PNUD/FNUAP et HCDH, TCD-B5) ; le

renforcement des relations intergénérationnels et interpartis (IRF-493) ; et le renforcement de la participation de la jeunesse dans les mécanismes de gestion a des conflits (projet FNUAP/UNESCO IRF-263) n'est pas non plus évidente dans une analyse de complémentarité des mandats et des expertises des Agences.

92. Ensuite, au niveau portefeuille, les projets PBF ont été complémentaires mais pas synergiques : les projets PBF se complétaient dans une large mesure (thèmes, orientation géographique, portée) et avaient une approche stratégiquement cohérente mais la stratégie du portefeuille n'a pas encore abouti à des synergies, faute d'information sur les projets mis en œuvre dans la même zone et sur des thématiques similaires, et faute d'apprentissage d'un projet à l'autre (cf. SQ3.2 et SQ3.3).

Encadré 5. **Avantages comparatifs du PBF et des Agences, Fonds et Programmes**

La stratégie PBF 2020-2024 identifie l'avantage comparatif du PBF comme étant un investisseur « agile, catalytique, et tolérant au risque ». De manière plus détaillée, nous dirions que l'avantage comparatif du PBF est qu'il peut (i) favoriser un focus sur les facteurs de conflits et les dynamiques de transition politique plutôt qu'aux besoins humanitaires et de développement plus larges; (ii) encourager l'analyse, la planification et la programmation intégrées au sein du système des Nations Unies, en assurant une cohérence stratégique pour la stratégie globale d'engagement politique de l'ONU dans le pays et la région; (iii) mobiliser des analyses fines du contexte; (iv) jouer un rôle de coordination neutre depuis sa position au sein du bureau de la Coordinatrice résidente; (iv) disposer de ressources financières flexibles pour allouer rapidement des fonds aux initiatives de consolidation de la paix, notamment lorsque d'autres ressources ne sont pas facilement disponibles; (v) catalyser des processus de consolidation de la paix et/ou des ressources financières en soutenant de nouvelles initiatives ou en testant des approches innovantes ou à haut risque que d'autres partenaires ne peuvent pas encore soutenir. Quant aux Agences, Fonds et Programmes, ils peuvent mobiliser leur expertise technique, leur réseau, leur expérience, leur perception de neutralité par les contreparties gouvernementales ; souvent leur présence terrain, et s'appuyer sur la légitimité que leur confèrent leurs mandats respectifs et leur travail sur l'établissement et la promotion de normes dans leurs domaines respectifs (Guidelines PBF 2018 ; Stratégie PBF 2020-2024 ; entretiens).

SQ4.2. COMPLEMENTARITE ET HARMONISATION EXTERNES

Le portefeuille PBF a complété d'autres programmes et interventions de consolidation de la paix dans le pays (UN et non-UN) dans une mesure limitée.

93. Côté UN, l'approche, la théorie du changement sous-jacente et le portefeuille ont été coordonnés dans une large mesure avec la *United Nations Development Assistance Framework* (PNUAD 2017-2021) et autres processus de planification de l'Équipe Pays. En premier lieu, les nouvelles orientations pour les PNUAD (2017) visent à promouvoir une approche de programmation plus cohérente qui regroupe les programmes liés au développement, à l'action humanitaire, aux droits de l'homme et à la consolidation de la paix (notamment mais pas seulement en s'ancrant dans le principe « ne laisser personne de côté »). En ce sens, le PNUAD 2017-2021 et son diagnostic sous-jacent incluent en effet comme un des trois résultats stratégiques escomptés « la gouvernance, la paix et la sécurité », avec des objectifs de promotion de la paix au niveau local comme national. Quelques indicateurs ont trait à la paix : proportion de recours résolus par la médiation ; proportion de médiateurs communautaires formés et opérationnels; proportion d'élèves ambassadeurs de paix formés et opérationnels dans les écoles ; nombre d'emplois nouveaux créés pour les 18-30 ans des

deux sexes, dans les zones fragiles ou de faible sécurité (Lac Tchad, frontière RCA, frontière Soudan) ; degré selon lequel les mécanismes de médiation et de paix indiquent une amélioration de leurs capacités de résolution des disputes et d'atteinte de consensus. Deuxièmement, les orientations du PNUAD 2017 soulignent le rôle de l'analyse des conflits pour cadrer et nourrir les interventions du SNU, et offrir des occasions d'analyse partagée entre acteurs du développement, humanitaires et de la consolidation de la paix. Les Conseillers Paix et Développement successifs ont été directement impliqués dans l'élaboration soit d'analyse de contexte, d'analyse de conflit précisément, et de revue de la sensibilité au conflit des projets PBF (entretiens). Au-delà de cet alignement manifeste de la stratégie du PBF avec les processus de planification de l'équipe pays Nations Unies, au niveau plus opérationnel, nous n'avons pas pu recueillir de précisions sur l'imbrication des projets PBF avec des programmes et projets phares tels que l'appui de l'Équipe Pays à la Stratégie et les programmes de Stabilisation de la CBLT (demande d'entretien non honorée), et à des thématiques comme le pastoralisme.

94. Hors UN, les partenaires interrogés (Banque mondiale, GIZ, UE) connaissent très peu le portefeuille PBF, du fait d'une visibilité minimale et d'une coordination avec eux limitée, et le Secrétariat du PBF n'avait pas non plus une idée précise des programmes et projets phares de consolidation de la paix telles que (i) les initiatives de la société civile pour le dialogue national (de nombreuses organisations locales de la société civile ont été actives dans la promotion de la paix, des droits de l'homme et du dialogue intercommunautaire); (ii) différents projets appuyés par l'UE pour la justice (ex. Programme d'appui à la réforme de la justice au Tchad (PAR-J), aux OSC et aux autorités locales ; (iii) les projets d'appui aux déplacés forcés portant une attention aux relations de ces derniers avec leurs communautés hôtes (ex. agences UN, ONGI, ONG nationales); (iv) des programmes de développement rural visant à améliorer les conditions de vie des communautés locales et réduire les tensions entre groupes, y compris face au changement climatique, et y compris autour des questions de transhumance : les appuis du PBF au pastoralisme et relations agriculteurs éleveurs n'ont pas fait de lien avec les appuis de l'AFD, de l'Union européenne et de la Banque mondiale respectivement à ces mêmes sujets (MNI4 ; MNI6 ; MNI8).

QE5. DURABILITE : Dans quelle mesure les impacts du portefeuille PBF sont-ils amenés à durer ?

En résumé

Même les projets qui ont connu de très bons résultats au niveau local ont une faible durabilité car l'effet catalyseur, bien que toujours invoqué, a rarement été réalisé. Les preuves concrètes d'engagements à mettre à l'échelle, répliquer, ou autrement maintenir les résultats du portefeuille PBF sont limitées, tant du côté du gouvernement que de la part de partenaires du développement telles que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. En fait, sur 18 projets, il n'y a d'indication de continuité que pour cinq projets (l'un d'eux est le plus important en montant du portefeuille).

Le défi que représente la durabilité des projets PBF au Tchad nécessite de repenser le rôle des partenaires nationaux en particulier. Les OSC nationales et locales ont été sous-engagées alors même que ce sont elles qui assurent la pertinence, l'impact et la durabilité des interventions lorsque les projets sont de courte durée dans un contexte en évolution rapide. Nombre de projets n'impliquent pas les OSC locales, et la plupart les impliquent de manière limitée dans le temps et dans leur champ, s'apparentant plus à la livraison de services qu'à des partenariats stratégiques (exemple de la Ligue Tchadienne des Droits de l'Homme, contractée pour quatre mois dans quatre localités dont des plus difficiles comme la province du Lac). Par ailleurs, des critères stricts pour le financement des OSC nationales créent des obstacles qui les empêchent de recevoir des financements directement. De plus, la coordination entre les partenaires techniques et financiers est limitée alors même que le nombre d'acteurs qui appuient explicitement la paix est réduite (AFD, Banque mondiale, Caritas, GIZ, PBF/Équipe Pays des Nations Unies, UE). Le pastoralisme, mentionnée sous QE4, est un exemple frappant. Les approches ne sont pas harmonisées entre différentes agences des Nations Unies, par exemple trois agences travaille avec trois réseaux de jeunes différents : AfryAN contre PAYNCOP contre Young Reporters. Enfin, l'engagement de l'État dans la durabilité des investissements est limité et aléatoire : au-delà d'un appui moral, y compris clair et soutenu (ex. le préfet de Gounou-Gaya ; le Gong de Léré) nous n'avons trouvé aucun exemple d'un relais trouvé auprès des ministères, services déconcentrés ou autorités locales.

Sans la réalisation des effets catalytiques, il existe une certaine contradiction dans l'architecture du financement de la consolidation de la paix. L'aspiration du PBF à s'attaquer aux racines du conflit, un processus qui s'étend sur plusieurs générations, est en contradiction avec la structure de financement actuelle qui soutient les projets pour une durée maximale de 36 mois sans durabilité systématique ni mécanismes catalytiques. De plus, dans une perspective de sensibilité au conflit, un financement plus modeste et plus prévisible sur de longues périodes est préférable, car des injections d'aide plus importantes mais à court terme peuvent conduire à des chocs d'aide, à des distorsions du marché et à des comportements de recherche de rente. Ceci étant dit, au niveau portefeuille, il faut souligner que l'éligibilité de cinq ans initiale fait l'objet d'une demande de renouvellement, ce qui portera l'engagement du PBF au Tchad à dix ans.

SQ5.1. RELAIS GOUVERNEMENTAUX ET DES PTF

Les preuves concrètes de l'engagement à maintenir les résultats du portefeuille PBF sont limitées s'agissant du gouvernement et de parties prenantes externes.

95. Le gouvernement au niveau central a certes fait la demande d'éligibilité en décembre 2016 (signée du Premier Ministre) et prépare celle qui doit être faite en novembre-décembre 2023,

et des membres du gouvernement ont participé « activement » (entretiens) aux comités techniques au niveau des projets, mais comme évoqué précédemment, il n'a eu aucune réunion du COPIL entre 2017 et 2023 et il n'y a pas eu de stratégie de consolidation de la paix à l'instar d'autres pays. En revanche, pour la période 2021-2023, il y a des réunions et forums de haut niveau à ce sujet, auquel le PBF a contribué sans toutefois participer (entretien MN6), et le COPIL s'est réuni deux fois en 2023 (16 juin et 3 juillet). Au niveau des projets, au-delà d'un appui moral, y compris clair et soutenu (ex. le préfet de Gounou-Gaya ; le Gon de Léré) nous n'avons trouvé aucun exemple d'un relais trouvé auprès des ministères, services déconcentrés ou autorités locales.

96. La coordination entre les partenaires techniques et financiers est limitée alors même que le nombre d'acteurs qui appuient explicitement la paix est très faible (AFD, Banque mondiale, Caritas, GIZ, PBF/Équipe Pays des Nations Unies, UE). Le pastoralisme est un exemple frappant (cf. SQ4.2)

SQ 5.2. DURABILITE

La durabilité du portefeuille PBF une fois les projets terminés est estimée comme étant limitée.

97. Les projets PBF ont parfois eu des effets positifs en cascade, mais cela pourrait être plus systématique. Les exemples positifs les plus tangibles sont en matière de politiques, stratégies et plans nationaux : l'appui technique multithématique des agences UNICEF et FNUAP au développement des Plans d'Action Nationaux 1325 (PAN) en 2023 ; la coordination du PBF et le HCDH ont appuyé l'écriture du décret pour la mise en place de l'OPEG, nécessitant ensuite l'opérationnalisation de ses comités et processus ; le PNUD et autres agences ont apporté un appui technique, logistique, et des cadres stratégiques pour les dialogues de la transition via des projets PBF multi-agences, notamment pour le Ministère de la Réconciliation et la Commission Nationale de Réconciliation ; recrutement des consultants par le PNUD pour la stratégie du Ministère de la Réconciliation et de la stratégie de réconciliation nationale et de consolidation de la paix ; début de discussions avec le gouvernement en 2022 pour la création d'un environnement propice au DDR, aboutissant à un décret sur la Commission Nationale de DDR en lien avec l'Accord de Doha ; appuis du PBF à la mise en place d'un Plan Quinquennal sur la résolution 2250 et de plans quinquennaux pour les politiques de la jeunesse ; appui via le HCDH à la CNDH. Certaines de ces réalisations sont dans le cadre des projets PBF, mais d'autres viennent du dialogue sur les politiques avec le gouvernement qui est animé par la coordination du PBF, le bureau de la Coordinatrice résidente, les agences (appuis non financiers et donc hors portefeuille) (MN15). Par ailleurs, la Coordinatrice résidente et l'UNOCA ont proposé leurs bons offices dans plusieurs cas, en utilisant les points d'entrée que donnaient les projets PBF (MN5). Au niveau local, on note une appropriation forte des autorités locales et traditionnelles à Léré et Fianga, tout particulièrement (MN29).

Encadré 6. Cas de continuité recensés

Les entretiens ont indiqué qu'il n'y a d'indication de continuité que pour cinq projets sur 18 (moins d'un tiers), avec des fonds UN dans un cas, et des fonds non-UN dans quatre. (i) L'un des cinq projets est le plus important du portefeuille :

- (i) Les entretiens indiquent que dans le sillage du projet d'Appui à la Transition, le PNUD a mis en place un *basket fund* sous le Ministère de la Réconciliation, et des bailleurs non-PBF (Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni) ont contribué en plus de 4 MUSD du PBF, permettant par exemple au PNUD et à la HCDH de soutenir la

- CNDH.
- (ii) L'évaluation finale souligne que le projet OIM-PAM « Habilitier les jeunes » dans le centre du Tchad (projet OIM/PAM TCD-A2), a permis à l'OIM d'obtenir un financement pour un projet de stabilisation communautaire plus large géré par le bureau de Faya, permettant d'élargir le centre de formation de Faya et d'y diversifier l'offre de formation.
 - (iii) L'évaluation finale du projet PNUD-UNICEF « Inclusion des jeunes à la frontière Chad Cameroun » (IRF-191), c.à.d. dans le Hadjer-Lamis (côté Tchad), constate des engagements de financement autres que PBF dès la première année (2018): l'Allemagne à travers le programme intégré de stabilisation du Bassin du Lac Tchad a alloué un financement de plus de 800,000 USD pour des interventions de réconciliation, consolidation de la paix et la réintégration des ex-associés à Boko Haram dans la province du Hadjer-Lamis et du Lac.
 - (iv) Le projet FNUAP-UNESCO (IRF-263) à Goré a ciblé des leaders des retournés de RCA qui font le lien avec les communautés hôtes, et les mécanismes comme la culture de dialogue perdurent lors de notre visite en 2023, trois années après la clôture du projet. De plus, "les résultats du projet et la dynamique de mobilisation communautaire enclenchée ont été des facteurs à l'origine de l'intervention" d'un nouveau projet nommé AGAPE, financé par le Canada et mis en œuvre par le FNUAP, le PAM et l'UNICEF dans les deux départements du projet original.
 - (v) Enfin, pour le projet « Genre et Paix » (IRF-509), le CSSF britannique a accordé un *top up* pour financer des bénéficiaires supplémentaires sur huit mois (entretiens MN6 ; MN17 ; MN28 et évaluations des trois derniers projets mentionnés).

98. On ne note pas de résultats tangibles en matière d'investissements des institutions financières internationales dans les priorités du PBF malgré des échanges réguliers mais superficiels avec la Banque mondiale (MN34) et des échanges ponctuels avec la BAD (par exemple sur le projet Jeunes Tisserands IRF-369). Toutefois, le PBF aurait aidé le pays à atteindre des résultats (liés au dialogue national et la paix) qui ont déclenché la mobilisation des fonds IDA (MN7).

99. Ni la revue documentaire ni les entretiens n'ont plus identifier des cas où les autorités nationales centrales, décentralisées ou locales ont accompagné leur appui moral par la mobilisation de fonds ou la prise d'initiatives qui pérenniseraient les bénéfices des projets.

100. Dans un contexte où l'État n'apporte pas plus qu'un appui moral et où les PTF se succèdent sans toujours se coordonner ; les principaux garants d'une certaine durabilité des bénéfices des projets sont les organisations de la société civile nationale. Cependant, on note une approche par projet et peu d'efforts en matière de renforcement de capacités et d'organisation à la base, d'accès à l'information, et de mise en réseaux par rapport à l'existant (OSC fonctionnant déjà en réseau ; OSC ayant déjà un bon accès à l'information et parfois meilleur que les Agences), et par rapport à ce que font d'autres acteurs comme l'UE avec par exemple son programme structuré d'appui à la société civile (PASOC).

SQ5.3. EFFETS CATALYTIQUES

Des effets catalytiques financiers limités mais quelques effets catalytiques non financiers.

101. Les effets catalytiques financiers du portefeuille PBF au Tchad n'ont pas été nombreux (cf. QS5.2 et notamment l'Encadré 6).

I02. Au-delà des effets catalytiques financiers, les projets et le portefeuille dans leur ensemble ont permis de changer des modes de faire chez les agences ONU récipiendaires, par exemple en matière de sensibilité au conflit, même si beaucoup d'agences étaient déjà familières de l'approche : les documents de projet et les entretiens révèlent une analyse de contexte et des conflits assez détaillée et les objectifs de cohésion sociale sont explicites (cf. QE6). Enfin, un entretien a soulevé que parfois d'autres sources de financement (non PBF) auraient aisément pu être trouvées pour l'OPEG projet TCD-B3, FNUAP/FAO et HCDH).

SQ5.4. RENFORCEMENT DES ACTEURS LOCAUX (GOUVERNEMENT ET OSC) POUR REMPLIR LEURS MANDATS EN MATIÈRE DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

Les investissements du PBF ont renforcé les acteurs gouvernementaux pour qu'ils puissent remplir leurs mandats en matière de consolidation de la paix dans une certaine mesure (au niveau des organisations, des capacités et des politiques) mais ont peu renforcé les OSC nationales.

I03. Au niveau des organisations, le PBF a fourni un soutien rapide et stable aux institutions telles que la CNDH et au ministère de la Réconciliation ; appui à l'opérationnalisation des textes organisationnels de l'OPEG ; un début de discussions avec le gouvernement sur le DDR, qui ont abouti au décret portant création de la Commission nationale DDR. Au niveau des capacités, le PBF a contribué à renforcer les capacités des points focaux gouvernementaux en matière de promotion du genre et de la jeunesse, mais les effets d'entraînement sur les ministères, les gouverneurs, les préfets, les sous-préfets, les maires, les services décentralisés ainsi que l'armée et la police ont été limités. Au niveau des politiques : cf. SQ5.2.

I04. Les investissements du PBF ont peu renforcé les OSC nationales (niveau central et local) pour qu'elles puissent remplir leurs mandats en matière de consolidation de la paix : elles ont plutôt été traitées comme exécutants de tâches assez étroites dans leur champ et courtes dans la durée, dans une optique de livraison de services plutôt que comme système, et comme garants d'une certaine pertinence par rapport au contexte et d'une certaine durabilité alors que les appuis à la paix se succèdent avec peu de coordination.

I05. Les parties prenantes nationales ont été impliquées dans la gestion du portefeuille PBF, de la conception à l'évaluation à des degrés divers. Le COPIL ne s'est réuni qu'en 2023. A un niveau plus technique, les points focaux du gouvernement se sont plaints d'être associés tardivement aux décisions d'octroi de projet, et de n'avoir que quelques jours pour les approuver. Sur 2017-2023, nous n'avons que deux exemples de missions de revue/évaluation associant les parties prenantes nationales. Enfin, nous n'avons pas d'informations sur les débriefings des évaluations projet mais le débriefing de la présente évaluation de portefeuille n'a pas associé les parties prenantes nationales qu'elles soient gouvernementales ou non.

I06. Les parties prenantes nationales ont gagné en leadership et autonomisation sur les sujets de consolidation de la paix, notamment à travers les avancées en matière de politiques et stratégies nationales. Les points focaux du gouvernement et les organisations de femmes et de jeunes ont démontré une appropriation de forte à très forte. Certaines organisations de femmes se sont organisées en association, mais nous n'avons trouvé aucun groupe de jeunes qui ai pris cette initiative malgré leurs bons résultats.

QE6 : QUESTIONS TRANSVERSALES. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des projets du portefeuille ont-elles pris en compte les principes et priorités constitutives de l'approche PBSO/PBF (sensibilité aux conflits et gestion des risques, droits de l'homme, équité et genre, innovation) ?

En résumé

La sensibilité aux conflits est bien intégrée dans la conception des projets, mais elle n'est pas appliquée de manière harmonisée par les différentes agences mobilisées lors de la mise en œuvre des projets, même lorsqu'elles collaborent sur le même projet. Le PBF a adopté une approche sensible aux conflits faible au niveau du portefeuille, mais relativement satisfaisante au niveau de la définition des projets avec des analyses des dynamiques de conflits robustes, une programmation profitant des opportunités de construction de la paix et une adaptabilité relativement bonne des projets pour s'assurer des résultats escomptés (cf. QE1). Cependant, on note que l'identification, l'anticipation et la gestion des risques, notamment au niveau des populations ciblées, sont encore très limitées. En outre, il n'y a pas de dispositif de suivi renforcé pour les projets PRF. D'autre part, bien que les agences aient rapporté que le PBF ait pu renforcer l'intégration des approches « ne pas nuire » / sensibilité au conflit dans la mise en œuvre de leur projets, l'application de cette approche sur le terrain n'est pas réalisée de façon harmonisée et cohérente et on ne note pas de retours d'expérience entre les agences, même lorsque celles-ci travaillent dans une même localité (cf. QE4), ce qui peut générer des incohérences, des doublons, voire des risques pour les populations cibles.

Le PBF a priorisé les objectifs de genre à travers des projets dédiés et en intégrant cette dimension dans l'ensemble du portefeuille, mais doit poursuivre les efforts fournis. Conforme à sa Stratégie 2020-2024, le PBF s'est engagé activement à promouvoir l'égalité des sexes. Ainsi, sur les 15 projets PBF analysés, 13 ont obtenu un score de 2 ou 3 en matière d'intégration du genre et en allouant 43 % du budget du portefeuille sur ces thématiques et financement trois projets dédiés (PBF/TCD/B-3, PBF/TCD/B-2, projet PNUD/UNICEF PBF/IRF-388). L'approche sensible au genre est une constante du portefeuille, avec un accent sur la parité dans les activités de développement économique local et la formation. Cependant, l'impact sur l'égalité des sexes n'est pas systématiquement évalué dans les évaluations finales. D'autre part, 80 % des chefs de projets PBF sont des hommes, suggérant un déséquilibre dans la représentation de genre au sein de la structure de gestion.

Les résultats sur le terrain montrent un renforcement notable des capacités des femmes, en particulier dans la résilience communautaire et leur participation active dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix. Des exemples significatifs de cette réussite incluent l'inclusion systématique des femmes dans les comités locaux de gestion de conflits dans des positions de leadership. Les initiatives du PBF ont aussi eu des répercussions positives sur le plan national en contribuant à l'adoption du Plan d'Action national pour la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité et le soutien à l'établissement d'un Observatoire de l'Égalité et de l'Équité de Genre, renforçant ainsi le rôle des femmes dans le dialogue politique. Le PBF a aussi apporté un soutien financier significatif aux associations de femmes, renforçant le tissu des organisations de la société civile au Tchad. Il est cependant crucial, compte tenu des « pesanteurs culturelles » maintes fois mentionnées par les femmes et les hommes rencontrés, de maintenir ces efforts de manière structurée et continue, en cherchant à créer des synergies avec d'autres initiatives pour un impact durable.

Le PBF est reconnu comme un catalyseur de l'avancement des jeunes dans le pays. Toutefois, l'impact de ces efforts sur la paix reste modeste et fragile, notamment compte tenu du contexte qui tend à étouffer la parole des jeunes. En effet, le PBF a intégré de manière significative la promotion de la jeunesse dans sa stratégie au Tchad, en allouant 30% de ses ressources à des activités ciblant les jeunes et quatre projets dédiés (projet FNAUP/UNESCOIRF-263, projet OIM/PAMTCD/A-2, projet UNESCO/UNODCIRF-369, projet PNUD/UNICEF PBF/IRF-191). L'approche méthodologique du PBF inclut la désagrégation des données par âge, assurant que les jeunes soient comptabilisés et leurs besoins spécifiques adressés comme le montre les rapports disponibles. Sur le terrain, les associations de jeunes jouent un rôle actif, participant à des structures de dialogue et menant des activités de sensibilisation. L'engagement des jeunes pour ces projets est évident, mais la durabilité des actions reste un défi majeur, du fait du manque de relais de financement, du manque de structuration, et de l'hostilité de certaines autorités. Le PBF a également été instrumental dans l'adoption de politiques clés telles que la Résolution 2250 et le Plan quinquennal pour la jeunesse, soulignant une certaine réceptivité institutionnelle malgré un contexte très difficile.

L'approche du portefeuille PBF au Tchad en matière de droits de l'homme reste partielle, se concentrant sur quelques projets spécifiques sans intégration systématique. L'approche du PBF en matière de droits de l'homme au Tchad est ponctuelle, concentrée dans trois projets (PBF/TCD/B-2, B-4, B-3), en collaboration avec le HCDH et des organisations telles que la CNDH et l'APLFT. En dehors de ces cas, la notion est peu présente, et abordée de manière superficielle dans le reste du portefeuille. Cette situation est reflétée par un manque d'attention systématique sur les droits de l'homme dans les projets locaux, malgré leur importance reconnue dans les activités de terrain.

SQ6.1. INTEGRATION DE L'APPROCHE SENSIBLE AUX CONFLITS ET « NE PAS NUIRE »

La prise en compte du conflit est effectivement incorporée dans l'élaboration des projets ; cependant, son application n'est pas uniforme parmi les différentes organisations impliquées dans l'exécution des projets, et ce, même quand elles travaillent conjointement sur un même projet.

107. L'ensemble des projets mis en œuvre adopte de manière plus ou moins poussée une approche sensible au conflit selon les différentes étapes préconisées dans la doctrine développée par le Groupe des Nations Unies pour le Développement Durable¹⁵ qui prévoit (i) des analyses des dynamiques de conflit à l'œuvre dans les géographies ciblées, (ii) une analyse des implications des projets sur ces dynamiques, (iii) une adaptabilité importante et une gestion des risques appropriée, (iv) saisir les opportunités pour construire la paix, et (v) suivre et évaluer de manière dynamique les initiatives entreprises. Cependant, celle-ci reste perfectible :

(i) Selon les directives PNUAD de 2017 qui mettent en avant l'importance de l'analyse des conflits pour orienter et enrichir les actions du SNU, tout en créant des opportunités d'analyses conjointes parmi les intervenants du développement, de l'humanitaire et de la consolidation de la paix. Les propositions de projets comprennent ainsi des analyses de conflit robustes qui constituent la base de réflexion sur laquelle repose la logique des projets. Les conseillers paix et développement ont joué un rôle clé dans la création d'analyses de contexte, d'évaluations détaillées des conflits, et dans l'examen de la manière dont les projets PBF en tiennent compte, comme le révèlent les entretiens. Ces analyses sont parfois complétées par des études additionnelles ainsi six projets (PBF/TCD/A-1, PBF/TCD/A-2, PBF/TCD/B-1, projet

¹⁵ <https://unsdg.un.org/resources/good-practice-note-conflict-sensitivity-peacebuilding-and-sustaining-peace>

PNUD/UNICEF PBF/IRF-388, PBF/TCD/B-4, PBF/TCD/B-3) ont réalisé des analyses de conflit spécifiques complémentaires en début de projet.

(ii) Dans les prodocs, l'ensemble des projets propose une analyse du lien entre le contenu du projet et l'analyse de conflit initiale. En outre, les prodocs prévoient d'analyser les risques potentiels des projets sur les bénéficiaires finaux de manière sensible au conflit. On note cependant que ces risques ne sont pas répertoriés.

(iii) Quatre projets ont adapté leurs activités en fonction des difficultés rencontrées et des risques sous-jacents, par exemple le projet TCD/A-1 ; le projet FNUAP/UNESCO IRF-263, IRF-269 ; le projet FAO/PAM IRF-286 ; le projet IRF-269 ; le projet TCD/A-2 qui ont relocalisés certaines activités de leurs projets suite à des défis sécuritaires, mais également se sont adaptés dans leur manière de faire en réponse aux mesures sanitaires à appliquer pendant la pandémie de COVID-19.

(iv) Il apparaît que la programmation des projets a effectivement bien tiré profit des opportunités pour établir et maintenir la paix au niveau programmatique :

- Des projets à dimension nationale de type PRF ont soutenu des actions structurelles en appui au processus politique en lien avec la consolidation de la paix (PBF/TCD/B-2 et PBF/TCD/B-5) ;
- Des projets transfrontaliers en réponse concrète à des défis spécifiques relevant des priorités stratégiques nationales ;
- Des projets mis en œuvre dans l'Est en réaction à la dégradation des conditions des populations du fait des conflits liés à la Transhumance ou l'afflux de réfugiés issus du Soudan exacerbé
- Des projets en réaction aux conflits autour du Lac Tchad que ce soit au niveau des pressions liées aux ressources par rapport aux changements climatiques, comme de la propagation de l'extrémisme violent ou encore les dynamiques de conflit liées aux déplacements
- Des projets dans le Centre et le Nord qui sont une priorité pour le gouvernement mais où peu d'actions en soutien à la consolidation
- Enfin des projets en appui à la promotion de la jeunesse et des femmes dans les processus démocratiques et politiques dans des régions et selon des logiques opportunistes pertinentes.

Au niveau de la mise en œuvre des projets l'évaluation note que la mise en pratique de cette approche par les coordinateurs des projets s'est matérialisée à travers la mobilisation de personnes ressources clés ayant une responsabilité politique en phase avec les objectifs des projets et une assise suffisante au niveau communautaire pour faciliter la mise en œuvre des projets et impliquer l'ensemble des populations comme cela a pu être observé lors des visites des projets PBF/IRF-191 à Mani & PBF/TCD/B-2 à Bol. Cependant depuis la transition, on note que de nombreux facilitateurs des projets identifiés comme facilitateur au niveau des administrations locales ont été remplacés très rapidement par des personnels peu qualifiés assignés dans des logiques claniques et adoptant des comportements de rente sans que ces changements soient anticipés. Ceci met à mal les acquis et les équilibres des projets dans leur sensibilité aux conflits potentiels.

(v) Il n'existe pas de méthode de suivi spécifique en place. Pour les projets IRF, compte tenu de leur brève durée et de la délimitation claire de leurs bénéficiaires, cela peut sembler approprié. Cependant, pour les projets PRF, en particulier ceux à caractère structurel (PBF/TCD/B-3, PBF/TCD/B-5, PBF/TCD/B-2) l'absence de suivi approfondi, y compris sur les dynamiques des conflits abordés par le projet, est notoire et mériterait d'être développée en accord avec les exigences de suivi supplémentaires indiquées dans les Guides PBF.

I08. On note que dans la mise en œuvre des activités des projets les Agences bénéficiaires ont intégré dans l'ensemble une approche « Ne pas nuire », notamment par la mise en place de protocole de consultation des populations cibles afin d'identifier les bénéficiaires des projets, mais aussi affiner le ciblage initial et les processus de fourniture d'aide. Cependant, il est observé que ces approches varient en fonction des Agences bénéficiaires, et chaque Agence mène ses consultations de manière indépendante, sans adopter une approche unifiée ni promouvoir l'échange de bonnes pratiques, même au sein d'un même projet. L'évaluation a pu constater cela lors de sa visite à Abougoudam, où le PAM a entrepris la construction de la mare pastorale de Matar, située aux abords du village qui participe à l'irrigation des cultures et des troupeaux d'ovins de la communauté autochtone avec laquelle il a collaboré à sa construction. Cependant, le PAM n'a pas prévu l'accès à la mare pour les animaux transhumants par le corridor en cours d'aménagement par la FAO, ce qui a créé des tensions entre ces deux communautés.

SQ6.2. IMPACTS NEGATIFS INVOLONTAIRES

Voir QE2. Efficacité

SQ6.3. ÉVALUATION, ATTENUATION ET SUIVI DES RISQUES

L'évaluation des risques pour la paix au Tchad par le PBF s'est limitée aux années 2019 et 2020, se focalisant sur les risques sécuritaires et opérationnelle, sans une gestion structurée et omettant les risques politiques, financiers, réputationnels mais également sur les acteurs nationaux engagés et à risques ainsi que les population cibles.

I09. L'évaluation des risques structurels pour la consolidation de la paix au Tchad, menée par l'équipe pays et dirigée par le Secrétariat du PBF, a été intégrée dans les Rapports Annuels stratégiques du PBF. Dans la section dédiée à l'évaluation des risques et résultats du portefeuille, il était attendu que l'équipe répertorie les risques survenus et les mesures de mitigation appliquées. Cependant, cette analyse a été effectuée uniquement pour les années 2019 et 2020, avec un hiatus pour 2021 et 2022. Les analyses réalisées se sont concentrées principalement sur les risques sécuritaires et l'accès aux zones de projet, avec peu de références aux risques politiques et aucune mention des risques financiers, fiduciaires ou réputationnels. Les mesures de mitigation étaient limitées aux risques sécuritaires et n'étaient pas suivies de façon structurée.

I10. Au niveau des projets individuels, chaque document de projet devait inclure une section sur les risques identifiés avant la mise en œuvre, leur probabilité et les mesures de mitigation envisagées. Bien que ce processus ait été inégalement appliqué, les risques mentionnés se rapportaient surtout aux contraintes sécuritaires et opérationnelles. Cependant, il y a eu un manque flagrant d'identification des risques que les projets pourraient poser aux dynamiques de conflit dans les communautés cibles, ainsi qu'une absence de procédure de diligence pour travailler avec des partenaires locaux, laissant cette responsabilité à la discrétion des agences bénéficiaires.

I11. Les rapports annuels de suivi ne prévoyaient pas non plus de suivi des risques identifiés en début de projet ou la reconnaissance de nouveaux risques. De même, lors de l'élaboration des théories du changement, les risques inhérents aux logiques d'intervention n'étaient pas systématiquement identifiés. Concernant les évaluations, l'analyse des risques n'était pas un point de discussion, ce qui souligne une approche potentiellement fragmentée et incohérente dans la gestion des risques par le PBF et ses partenaires de mise en œuvre.

SQ6.4. PLANIFICATION DES RESULTATS SENSIBLE AU GENRE

Les agences impliquées ont adopté une approche cohérente et systématique pour intégrer la dimension de genre dans les projets financés par le PBF.

I12. Dans l'analyse des projets, neuf ont obtenu un score marqueur de genre de 2, signalant une prise en compte modérée du genre, tandis que trois projets ont atteint le score le plus élevé de 3, reflétant une attention approfondie à l'égalité des sexes dans leur conception et budgétisation. Deux projets avec un score de 1 révèlent que l'égalité des sexes est modérée. Cela indique que, bien que la plupart des projets visent à intégrer modérément l'égalité des sexes, il y a une variation dans l'engagement global envers cette priorité.

I13. Les propositions de projet fournissent également une estimation des budgets alloués aux activités liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. En moyenne, 43,43% du budget est consacré à ces activités, dépassant de 13,43% les recommandations de la stratégie PBF 2020-2024, ce qui montre un engagement significatif. Cependant, cette moyenne ne reflète pas la large variation entre les projets, avec des allocations allant de 15% à 84%.

I14. Concernant les résultats sensibles au genre, tous les cadres de résultats des projets, à l'exception d'un, comprennent des indicateurs désagrégés par genre. Pour les projets avec un marqueur de genre de 2, la majorité des résultats incluent des indicateurs spécifiques au genre, une pratique systématique pour les projets avec un marqueur de 3.

I15. En matière de suivi et d'évaluation, les progrès des indicateurs de genre sont bien rapportés dans les rapports de progrès, et des rapports spécifiques sont demandés pour évaluer les contributions à l'égalité des sexes. Cependant, sur les évaluations disponibles, seules 5 sur 8 traitent systématiquement de l'impact sur l'égalité des sexes, indiquant une intégration inégale de cette dimension dans les évaluations finales.

SQ6.5. CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS CLES DE L'EGALITE DES SEXES ET DE L'AUTONOMISATION DES FILLES/FEMMES

En accord avec la Stratégie du PBF 2020-2024, qui favorise l'égalité des sexes via des actions ciblées et l'autonomisation des femmes, le PBF au Tchad a intégré une dimension de genre significative, aboutissant à une avancée notable en matière d'égalité des sexes.

I16. Le portefeuille du PBF inclut une dimension genre importante. Trois projets sont spécialement dédiés à cette thématique (PBF/TCD/B-3, PBF/TCD/B-2, projet PNUD/UNICEF PBF/IRF-388), incluant deux projets PRF et un projet GPI. En 2023, en dehors de la période d'évaluation, un autre projet GPI (PBF/IRF-509) a été financé. Il est important de souligner que tous les autres projets adoptent une approche sensible au genre, visant la parité des bénéficiaires des AGR et dans la dispensation des formations et des activités de sensibilisation communautaire. Cependant, l'évaluation estime que 80 % des points focaux des projets PBF sont portés par des hommes. Comme mentionné précédemment, la moyenne du budget alloué aux activités liées à l'égalité des sexes est de 43,43 %, soit 13,43 % au-dessus des recommandations de la stratégie PBF 2020-2024, témoignant d'un engagement considérable envers ces initiatives au niveau du portefeuille. Les évaluations et les entretiens révèlent que les projets ont contribué au renforcement des capacités des femmes, notamment en termes de résilience au niveau communautaire. Dans une large mesure, les projets ont favorisé l'égalité des sexes dans les zones ciblées, notamment par le soutien du leadership féminin et la participation des femmes dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix. Cela inclut leur inclusion systématique dans les comités de prévention et de gestion des conflits et autres structures de médiation locales.

I 17. Au niveau national, les impacts sont également positifs, en partie grâce à une ambition accrue des projets. Le PBF a stimulé la promotion de l'égalité des sexes dans la consolidation de la paix, comme illustré par le projet PBF/TCD/B-2, qui, en collaboration avec le MFFPE, a facilité l'adoption du PAN pour la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU en janvier 2023. Le projet PBF/TCD/B-3, qui soutient la création d'un Observatoire de l'Égalité et de l'Équité de genre, souligne l'importance du rôle du PBF dans la mise en avant des femmes dans le dialogue politique et la consolidation de la paix au Tchad.

Enfin, le PBF a été un soutien financier significatif pour les associations nationales et locales de femmes, renforçant ainsi le réseau des OSC au Tchad. Néanmoins, il est crucial que ces efforts soient structurés et continus, et que la recherche de synergies avec d'autres initiatives existantes se poursuive, que ce soit au sein du SNU ou avec les partenaires internationaux du Tchad.

SQ6.6. CONTRIBUTION AUX ENGAGEMENTS EN MATIERE DE PROMOTION DE L'AGENDA JEUNESSE, PAIX ET SECURITE :

Le PBF est perçu comme un catalyseur dans la promotion de la jeunesse.

I 18. Il y a bien une intégration de la dimension jeunesse dans l'ensemble du portefeuille. Bien qu'il n'y ait pas de marqueur « jeunesse » pour classer de manière précise les projets du PBF, il est à noter que sur 16 projets, cinq sont spécifiquement dédiés à la promotion des jeunes (IRF-191, IRF-263, TCD/B-2, TCD/A-2, IRF-369), dont trois projets PRF, un projet IRF/YPI et un projet IRF/Transfrontalier, ce qui représente environ 30 % du portefeuille. Presque tous les projets financés intègrent une approche spécifique à la jeunesse ou en tiennent compte dans leur logique d'intervention, souvent avec des composantes ou des activités ciblées sur cette population, généralement détaillées dans la section « Dynamique genre et jeunesse » des prodocs. De plus, tous les projets prévoient de désagréger les indicateurs de réalisation en fonction de l'âge, considérant les jeunes de 15 à 30 ans. On peut donc conclure que le soutien à la promotion des jeunes est globalement bien intégré au niveau du portefeuille.

I 19. L'évaluation révèle aussi que tous les projets analysés se sont appuyés sur des associations de jeunes pour leur mise en œuvre. Ces associations ont facilité l'identification de représentants jeunes dans les structures de dialogue promues par le PBF, mené des activités de sensibilisation tant au niveau communautaire que national. Les visites de terrain témoignent d'un enthousiasme notable des jeunes pour les initiatives financées par le PBF et d'un certain succès dans le soutien et le développement de leurs réseaux, bien que le manque de ressources limite la structuration de ces actions. Cependant, les événements du 20 octobre ont eu un impact sur la dynamique de ces initiatives au niveau local et national (Visites terrain TCD/B-4 à Abéché ; IRF-369 à Moundou/Gounou-Gaya ; projet PNUD/UNICEF IRF-388 à Mani).

I 20. En outre on note la réceptivité et les initiatives du gouvernement, soutenues par le PBF, en dépit d'un contexte potentiellement contraignant, le PBF a favorisé l'adoption de la Résolution 2250 au Tchad via le projet TCD/A-2. Malgré l'absence de réalisations concrètes avec le MJSPE, l'adoption du Plan Quinquennal de la Politique Nationale de la Jeunesse indique une activité institutionnelle et une prise en main gouvernementale des enjeux de jeunesse et de paix, bien que n'impliquant pas une mise en œuvre intégrale de la Résolution 2250, la réceptivité et les initiatives du gouvernement, soutenues par le PBF, en dépit d'un contexte potentiellement contraignant.

SQ6.7. INTEGRATION D'UNE APPROCHE BASEE SUR LES DROITS DE L'HOMME

Il n'y a pas d'intégration d'une approche des droits de l'homme systématique au niveau projet, mais certains projets spécifiques s'attachent particulièrement à la thématique.

121. L'évaluation a identifié trois projets intégrant une approche basée sur les droits de l'homme (TCD/B-2, TCD/B-4, TCD/B-3), qui comportent une analyse dédiée aux droits humains des populations ciblées, incluent des activités spécifiques et bénéficient de l'expertise de spécialistes, en particulier grâce à la participation du HCDH, de la CNDH et de certaines OSC actives dans ce domaine, telles que l'APLFT et la Ligue tchadienne des Droits de l'Homme. Concernant les autres projets, le terme « droits de l'homme » n'est pas mentionné dans cinq d'entre eux, et pour les autres, la notion est brièvement abordée dans les analyses contextuelles. Il a été observé que, lors des visites sur le terrain et des entretiens avec les parties prenantes, les droits de l'homme étaient un sujet présent, notamment dans les formations sur la prévention et la gestion des conflits et les activités de sensibilisation et que la notions d'équité était prise en compte dans le ciblage des populations. Cependant, ces éléments ne suffisent pas pour conclure à l'adoption d'une approche basée sur les droits de l'homme dans ces projets.

122. Les entretiens réalisés soulignent que le portefeuille PBF, dans son ensemble, n'a pas systématiquement adopté une approche basée sur les droits de l'homme, mais l'a fait principalement dans le cadre de projets nationaux/structurels PRF impliquant le HCDH. Dans le cadre des autres projets visités, les principales OSC consultées ont constaté que, bien que la thématique soit abordée, le PBF n'est pas considéré comme pour ces questions, en particulier dans le contexte des initiatives locales où les branches locales des OSC ne sont pas toujours informées des actions en cours.

5. Conclusions

123. La section ci-dessous présente : une matrice récapitulative des forces, faiblesses, opportunités et défis du PBF au Tchad ; un ensemble de leçons apprises (facteurs de réussite et limitations) ; ainsi que les conclusions et recommandations de l'évaluation.

5.1. Matrice des forces faiblesses, opportunités et défis du PBF

124. Le tableau I résume ces facteurs de réussite et facteurs limitant, et les mets au regard des opportunités et défis que nous avons identifiés.

125. Tableau I. Forces, faiblesses opportunités et défis

FORCES	OPPORTUNITES
<p>1. Bien que limitée au niveau national/portefeuille, les projets sont à leur niveau informés par une analyse de situation et de conflit, permettant une certaine sensibilité aux dynamiques locales.</p> <p>2. Le portefeuille intègre une action multi-niveaux (communautaire, national, frontalier), ce qui est crucial pour aborder les conflits complexes au Tchad.</p> <p>3. Le portefeuille a démontré une certaine adaptabilité aux besoins urgents et émergents, permettant des réponses dynamiques et contextuelles.</p> <p>4. L'une des clés du succès des projets du PBF réside dans son engagement profond envers la participation communautaire, en mettant un accent particulier sur l'inclusion des femmes et des jeunes</p> <p>5. Le PBF a eu un impact significatif sur la cohésion sociale et la gouvernance locale, en sensibilisant les populations à une culture et des pratiques de paix.</p> <p>6. Le portefeuille PBF est largement aligné avec les priorités de l'ONU, ce qui assure une cohérence avec les standards et objectifs internationaux de consolidation de la paix</p> <p>7. Le PBF au Tchad dispose d'un secrétariat en capacité d'appuyer la mise en œuvre de projets à dimension régionale sur l'ensemble du territoire, mais aussi à dimension nationale ou transfrontalière ; qui a déjà collaboré avec l'ensemble des Agences de l'équipe pays des Nations Unies et des ministères concernés par la consolidation de la paix.</p>	<p>1. La période de transition 2022-2024 présente des points d'entrée pour renforcer la cohésion sociale, l'inclusion et l'État de droit.</p> <p>2. L'opérationnalisation en cours de la Commission Nationale de Paix, de Réconciliation Nationale et de Cohésion Sociale (CONAPAR) créée par décret le 3 juillet 2023 et placée sous l'autorité du Ministère de la Réconciliation nationale et de la Cohésion sociale.</p> <p>3. L'élaboration d'une Stratégie de réconciliation nationale et de consolidation de la paix au Tchad et la mise en place d'un Observatoire national de la Cohésion Sociale, déjà prévue, pourraient améliorer l'alignement et l'efficacité du portefeuille.</p> <p>4. Le PBF peut facilement accéder à des analyses de contexte de qualité, et l'analyse approfondie déjà prévue devrait permettre de mieux comprendre comment les différentes tensions sont interdépendantes et identifier les points d'entrée pour promouvoir des dynamiques gagnant-gagnant.</p> <p>5. Il est relativement aisé d'accroître l'implication et le renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment dans les domaines de la gouvernance et de la participation civique.</p> <p>6. Soutenir des projets qui favorisent un développement économique inclusif peut aider à réduire les inégalités et promouvoir la paix</p> <p>7. Le comité de pilotage semble disposé à jouer le rôle qui lui était dévolu et peut participer à la structuration stratégique du portefeuille et appuyer les réalisations du PBF.</p> <p>8. Le Secrétariat du PBF dispose d'une capacité et d'une expérience lui permettant de définir une stratégie éclairée et la mise en œuvre de projet multithématiques et multidimensionnels.</p> <p>9. La présence d'une équipe de Conseillers Paix et Développement (PDA) renforce l'alignement stratégique du PBF avec les défis (structurels et émergents) pour la paix durable au Tchad.</p>
FAIBLESSES	DEFIS

<p>1. Le portefeuille ne s'aligne que partiellement sur les priorités nationales du Tchad, notamment en raison de l'absence d'une stratégie nationale de consolidation de la paix. Le consensus sur certaines questions clés de la consolidation de la paix reste à construire, ce qui peut limiter l'efficacité des interventions.</p> <p>2. La fragmentation des initiatives de paix entre certains ministères sectoriels ne permet pas au Ministère de la Réconciliation nationale et de la Cohésion sociale (MRNCS) de pleinement jouer son rôle transversal et fédérateur pour la coordination stratégique et programmatique de l'opérationnalisation des priorités gouvernementales pour la pérennisation de la paix au Tchad.</p> <p>3. A défaut d'une telle stratégie et d'un tel consensus, l'absence de théorie du changement précise entrave aussi la concentration des efforts</p> <p>4. Bien que les projets du PBF aient démontré des réussites locales, leur mise en réseau, leur mise à l'échelle et plus généralement leur durabilité pour avoir un impact au-delà de la vie des projets reste un défi majeur</p> <p>5. Le PBF n'a pas pleinement exploité le potentiel des organisations de la société civile (OSC) locales</p> <p>6. Les synergies (entre projets PBF et avec projets de paix non-PBF) ne sont pas identifiées et exploitées, limitant l'impact systémique et la durabilité des effets au-delà de la vie (courte) des projets.</p> <p>7. Le secrétariat ne dispose pas de cadre de résultat au niveau portefeuille lui permettant de rendre compte de son action au niveau national et donc valoriser ses réalisations à travers un plaidoyer cohérent. D'autre part, le Secrétariat ne dispose pas des données financières nécessaire à l'optimisation de la gestion financière de ses investissements dû au manque d'harmonisation comptable des typologies de dépense des projets.</p>	<p>1. Le sentiment d'un accès inégal aux opportunités politique et économique, peut entraver durablement la confiance dans les institutions d'État, sauf changement de paradigme et émergence de champions de la paix.</p> <p>2. Les crises politiques et sécuritaires, qui accompagnent souvent les transitions, et ont été récurrentes au Tchad et dans les pays voisins, peuvent compromettre les efforts de consolidation de la paix.</p> <p>3. Les défis posés par des groupes comme Boko Haram/ISWAP ainsi que la méfiance entre groupes d'intérêt sociopolitique et les conflits intercommunautaires représentent une menace constante.</p> <p>4. Les tensions géopolitiques globales peuvent aussi conduire à des arbitrages qui ne favorisent pas l'État de droit et l'inclusion.</p> <p>5. Le contexte global peut limiter les financements disponibles et les possibilités d'accompagner des initiatives de paix.</p> <p>6. Les événements sociopolitiques, récents, comme les rebellions, les tensions entre acteurs politiques, les manifestations du 20 octobre 2022..., soulignent la nécessité d'approches innovantes pour bâtir un consensus national nouveau, promouvoir la confiance en l'État, et remobiliser les jeunes, les femmes et autres acteurs clés.</p>
--	--

5.2. Leçons apprises

Les principaux facteurs de réussite de la programmation et de la mise en œuvre du portefeuille PBF qui expliquent l'atteinte des résultats constatés en matière de consolidation de la paix, de résilience et d'État de droit, ont principalement été :

1. **Une compréhension contextuelle précise des réalités locales (programmation et mise en œuvre) :** Bien que limitée au niveau national/portefeuille, les projets sont à leur niveau informés par une analyse de situation et de conflit, permettant la sensibilité aux dynamiques locales. Toutefois, pour être plus impactante et durable, les synergies possibles entre projets doivent être identifiées et exploitées.
2. **Une action multi-niveaux (local, national, frontalier) :** Le PBF a adopté une approche multidimensionnelle, traitant les conflits au Tchad à travers des projets à des échelles locales, nationales et transfrontalières. Cette stratégie a permis d'aborder les conflits complexes avec des dimensions variées. En reconnaissant que les tensions au Tchad ont des racines locales spécifiques tout en étant influencées par des dynamiques régionales et nationales, le PBF a créé des programmes capables de s'attaquer aux causes profondes des conflits à plusieurs niveaux. Cette approche a contribué à la création de solutions adaptées aux réalités changeantes et aux défis spécifiques du

Tchad.

3. **Des approches flexibles et adaptatives (programmation et mise en œuvre)** : Le PBF a démontré une certaine anticipation en s'attaquant tôt aux sujets du changement climatique et des conflits agriculteurs-éleveurs, et une capacité d'adaptation face à l'évolution rapide du contexte politique et des répercussions des conflits voisins notamment en termes de déplacement forcé. Grâce à ses approches pertinentes, le PBF a renforcé la résilience des communautés locales et probablement contribué à prévenir l'escalade de certaines tensions. L'adaptabilité a également été manifeste en cours de mise en œuvre, par exemple pour le projet Jeunes Tisserands (inclusion de Bongor dans le champ géographique comme indiqué paragraphe 57).
4. **Participation communautaire et inclusion des femmes et des jeunes (programmation et mise en œuvre)** : L'une des clés du succès des projets du PBF réside dans son engagement profond envers la participation communautaire, en mettant un accent particulier sur l'inclusion des femmes et des jeunes, qui traditionnellement peuvent avoir peu de voix au chapitre s'agissant de la gouvernance, de la gestion des conflits, et de l'accès aux opportunités socioéconomiques. En reconnaissant l'importance de ces groupes dans la dynamique de la paix, le PBF a veillé à ce qu'ils soient activement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des projets. Cette approche a non seulement renforcé la légitimité et la réceptivité des initiatives de paix mais a également permis d'exploiter le potentiel des jeunes et des femmes en tant qu'agents de changement, essentiels pour instaurer une paix durable. Toutefois, pour avoir un impact systémique, il y a lieu d'identifier les principaux champions de (ou obstacles à) la paix, qu'ils soient au niveau central, au niveau des autorités locales, au niveau des propriétaires de bétail, au niveau des corps habillés, etc.
5. **Un impact significatif sur la cohésion sociale et la gouvernance locale, en sensibilisant les populations à une culture et des pratiques de paix.** En formant des comités communaux et intercommunaux, le PBF a favorisé le dialogue et la compréhension mutuelle entre différents groupes. Ces efforts ont contribué à atténuer les tensions intercommunautaires et à renforcer les structures de gouvernance locales, créant ainsi des fondations qui sont souvent (nous l'avons constaté, par exemple à Goré, para. 57) durables, pour la résolution pacifique des conflits et le renforcement des capacités locales. Toutefois, pour avoir un impact systémique, il y a lieu d'identifier les principaux champions de (ou obstacles à) la paix. D'autre part, une harmonisation des pratiques de création ou dynamisation des comités de prévention et gestion des conflits au niveau communautaire fait défaut que ce soit en terme (i) d'appellation (qui diffèrent en fonction des projets, mais aussi des agences), ; (ii) de formalisation auprès des autorités locales (représentation des autorités locales ou non, règlements écrits ou non, etc.), ou (iii) d'allocation ou non de ressources financières ou matérielles (coût de communication, allocation de transport, bureautique, etc.) qui fait débat parmi les agences.
6. **Un processus de programmation et de gestion efficace des projets PBF.** Le secrétariat a su structurer la programmation inter organisationnelle du PBF en collaboration avec la CR et appuyer les organisations bénéficiaires des fonds dans une gestion prudente des ressources allouées sous la direction avisée du PBSO.

Les principaux facteurs qui ont limité les résultats constatés en matière de consolidation de la paix, de résilience et d'État de droit (et peuvent continuer à peser dessus) ont été :

1. **Absence de stratégie nationale de consolidation de la paix ou consensus fort parmi un nombre « suffisant » de parties prenantes nationales** : L'absence d'une stratégie nationale unifiée de consolidation de la paix au Tchad a posé des défis significatifs pour l'évaluation et l'alignement des programmes du PBF. Sans une stratégie cohérente, il est difficile de juger comment les initiatives s'intègrent dans un cadre national plus large ou comment elles répondent aux priorités nationales fixées par le gouvernement. Une stratégie globale pour la consolidation de la paix, qui pourrait guider et renforcer l'efficacité des efforts futurs du PBF et mais aussi d'autres intervenants. A défaut d'une telle stratégie et d'un tel consensus, l'absence de théorie du changement précise entrave aussi la concentration des efforts (programmation) : identifier les champions et bloqueurs de la paix au niveau national, au niveau portefeuille pourrait faciliter l'impact systémique qui est souhaité (un saut qualitatif durable dans l'État de droit, la cohésion sociale et le développement inclusif).
2. **Manque de structure de pilotage stratégique**, l'absence du comité de pilotage et notamment de lead gouvernemental a largement contribué au manque de structuration stratégique du PBF dans le sens où il n'a pas pu orienter les décisions stratégiques et appuyer la mise en œuvre de celle-ci au cours de la première phase d'éligibilité. Cela a également conduit à l'appropriation limitée des initiatives de consolidation de la paix au niveau du gouvernement. En outre, le secrétariat n'a de son côté pas réussi à formaliser le suivi au niveau portefeuille et communiquer sur les résultats obtenus afin de valoriser ses actions et permettre à d'autres membres du Comité de pilotage de pouvoir suivre ses actions et communiquer sur ses réalisations.
3. **Manque de mécanismes en place pour la durabilité** : Bien que les projets du PBF aient démontré des réussites locales, leur mise en réseau, leur mise à l'échelle et plus généralement leur durabilité pour avoir un impact au-delà de la vie des projets restent un défi majeur : moins d'un tiers des 18 projets a des indications de prise de relais par des partenaires autres que le PBF, prise de relais qui accroît en partie la durabilité desdits projets. Par exemple, les initiatives soutenant l'accès à la justice ont rencontré des obstacles lorsqu'il s'agit de les étendre ou de les intégrer dans des cadres juridiques et administratifs plus larges. Cette limite souligne la nécessité d'une planification plus stratégique et d'un engagement plus efficace avec les institutions nationales pour assurer un impact systémique et durable des projets. Les projets PBF devraient ainsi s'inscrire dans une perspective de construction d'une infrastructure nationale de paix, et de complémentarité avec les programmes des agences de développement. Le focus sur la prévention devrait être le leitmotiv de la logique des interventions du PBF. Une approche territoriale de réponse aux défis de la paix accroîtrait à la fois et le succès et la durabilité des actions entreprises.
4. **Sous-utilisation des organisations de la société civile locale** : Le PBF n'a pas pleinement exploité le potentiel des organisations de la société civile (OSC) locales au Tchad. Bien que ces organisations jouent un rôle crucial dans la pertinence, l'impact et la durabilité des interventions, nombre de leurs capacités et connaissances locales restent sous-utilisées.
5. **Manque de synergies entre projets (programmation et mise en œuvre)** : La collaboration et la coordination entre les différents projets ont été limitées, entravant ainsi la synergie et l'efficacité globale des efforts de consolidation de la paix. Le manque d'informations partagées sur les projets mis en œuvre dans des zones similaires ou sur des thématiques connexes a empêché un apprentissage croisé et une complémentarité des efforts. Cette situation indique la nécessité d'une meilleure coordination et d'un partage d'informations plus structuré entre les projets et les agences pour renforcer l'impact collectif des projets.

5.3. Conclusions

1. **Importance stratégique du PBF au Tchad :** Le Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) se distingue comme un mécanisme crucial dans le paysage complexe tchadien, marqué par des défis sécuritaires et sociopolitiques multidimensionnels. Sa capacité à naviguer et à répondre efficacement à des contextes tels que la violence de Boko Haram/ISWAP, les conflits intercommunautaires, y compris dans leur dimension régionale/transfrontalière, et les tensions politiques, témoigne de sa pertinence et de son adaptabilité dans un environnement où les outils dédiés à la consolidation de la paix sont rares. L'investissement dans la paix positive, en particulier durant la période transitoire actuelle, est essentiel pour soutenir l'État de droit et la transition démocratique (sur la base de QE1)
2. **Alignement avec les priorités de l'ONU et nationales :** Le PBF, aligné sur les objectifs et stratégies de l'ONU au Tchad (UNDSF), fait face à des défis d'alignement avec les cadres nationaux, en raison de l'absence d'une stratégie nationale consolidée de consolidation de la paix. Les initiatives en cours devraient pallier cela, mais cette situation souligne la nécessité d'un consensus renforcé autour de l'agenda de paix, et l'importance d'une collaboration étroite avec le gouvernement tchadien pour développer une vision commune et intégrée de la paix. Partant, selon les entretiens menés, d'un dialogue limité et difficile en 2016-2017, le PBF a réussi à établir la confiance auprès des contreparties gouvernementales, qui semble se matérialiser 2023 dans le cadre de la demande de rééligibilité en cours de discussion. Mais cela reste un chantier en cours : les points focaux du gouvernement et les groupes de jeunes constatent que les projets n'engagent pas le dialogue suffisamment tôt avec les autorités et bénéficiaires. De plus, à l'avenir, davantage pourrait être fait pour identifier les points d'entrée, alliés et obstacles dans la promotion de la paix, ce qui est déjà assez bien fait au niveau projets, mais pas au niveau portefeuille/national (QE1)
3. **Pertinence de l'approche multithématique et multi-niveaux du PBF :** Le PBF a su tirer parti de l'éligibilité du Tchad à ses financements et leurs différentes modalités (IRF-GPY/YPI/Transfrontalier & PRF national/local) reflétant bien les besoins, mais aussi identifiant les causes profondes des conflits existants de la société tchadienne avec un niveau d'ambition certain. Il a ainsi mobilisé ses financements en soutien à des initiatives structurantes de dialogue national en faveur de la cohésion sociale en s'adaptant aux défis politiques posés par la transition politique en cours avec le souci de l'inclusion et du renforcement du rôle des femmes et des jeunes dans les processus de dialogue national. Les projets financés ont également proposé des solutions pour enrayer les dynamiques de conflit locales tel que la lutte contre les extrémismes violents dans la région des lacs, l'insertion des jeunes dans le centre du pays, l'amélioration du dialogue entre le niveau décisionnel central/national et local dans le nord, les conflits liés à la transhumance (au niveau transfrontalier-RCA/Niger, et dans l'est du Pays), en mettant en avant le rôle des jeunes et des femmes dans les processus de dialogue communautaire de gestion et de prévention des conflits. Le PBF s'est également positionné sur des thématiques en relation avec les causes profondes des conflits tel que le changement climatique et la gestion des ressources naturelles. Le portefeuille ainsi s'est construit en grande partie de manière empirique et sur la base d'opportunités politiques, contextuels et techniques ce qui montre sa réactivité. Néanmoins cette programmation ne s'inscrit pas dans une stratégie de moyen long terme basé sur une analyse de conflit précise et avec un ancrage stratégique fort au niveau du gouvernement ou des autres bailleurs et acteurs internationaux travaillant sur ces thématiques. Cela a limité la capacité du PBF d'anticiper de potentiels effets d'entraînement pour démultiplier les dividendes de paix recherchés. (QE1, QE2)

4. **Impacts sur la cohésion sociale, la gouvernance locale, la résilience et la transition :** Le PBF a apporté une contribution notable à la consolidation de la cohésion sociale et au renforcement de la gouvernance locale, bien que les autorités locales aient répondu de manière très différente d'une localité à l'autre. Cela se manifeste à travers diverses initiatives de sensibilisation, de formation, et d'engagement communautaire, qui ont favorisé une culture de paix et des pratiques non violentes, essentielles à la stabilité sociale et politique. Le PBF a efficacement soutenu la résilience des populations vulnérables, notamment en encourageant la participation des femmes et des jeunes, avec des résultats probants, et en intégrant des activités socio-économiques, quoiqu'inabouties, et des infrastructures (ex. ouvrages hydrauliques) pour stabiliser ces communautés. Enfin, le PBF a pris des mesures proactives pour répondre aux besoins de la transition politique en cours au Tchad (implication dans la réconciliation nationale, le processus électoral, projet d'Appui à la Transition). La transition en cours au Tchad présente à la fois des opportunités de favoriser la paix et des risques de frustrations et de fractures, et rend nécessaire une approche portefeuille pour que les différents projets se renforcent et aient des impacts systémiques avec plus de durabilité et une portée sociétale plus large (QE1, QE2)
5. **Défis de la durabilité des projets :** Même les projets qui ont connu de très bons résultats au niveau local ont une faible durabilité car l'effet catalyseur, bien que toujours invoqué, a rarement été organisé, et moins d'un tiers des 18 projets a des indications de prise de relais par des partenaires autres que le PBF. Le défi que représente la durabilité des projets PBF au Tchad nécessite une meilleure coordination des PTF (conclusion 7) et de repenser le rôle des partenaires internationaux/multilatéral, mais aussi nationaux en particulier (QE5)
6. **Sous-utilisation des organisations de la société civile nationales :** Les organisations de la société civile nationales, largement sous-utilisées, sont cruciales pour assurer la pertinence, l'impact, et la durabilité des interventions. Leur rôle ne devrait pas se limiter à l'exécution de tâches étroites et à court terme, mais plutôt s'étendre à des partenariats stratégiques et structurants. Par ailleurs, une révision des critères de financement permettrait un accès plus direct des OSC nationales aux ressources (QE1, QE2, QE5)
7. **Cohérence interne et complémentarité externe :** La collaboration inter-agences au sein d'un même projet a été plutôt bonne, et une forte cohérence interne a été observée entre les projets PBF et non-PBF, en termes d'objectifs et d'approches. La complémentarité externe et l'harmonisation avec d'autres donateurs ont été très limitées, soulignant un besoin vital de coordination dans le domaine de la consolidation de la paix. Cela implique l'établissement de mécanismes de coordination et de communication plus efficaces pour partager les informations, aligner les stratégies et éviter les duplications d'efforts. Par exemple, des ateliers thématiques semestriels pourraient être organisés pour synchroniser les actions dans des domaines clés comme le pastoralisme, les droits de l'homme et la gouvernance locale. (QE4)
8. **Gestion des ressources :** L'efficacité de la gestion des ressources du PBF est mitigée : d'une part, l'exécution financière affiche un taux élevé de 96% malgré les défis, mais de l'autre, elle est entravée par des démarrages de projet lents et des délais d'exécution prolongés, conduisant à des extensions non-budgétaires répétées. Bien que la planification financière respecte les standards du PBF, les frais généraux et de fonctionnement, qui dominent les dépenses, et la variabilité des coûts de personnel indiquent une gestion des coûts inégale. En outre, l'un des éléments clés est qu'un pourcentage beaucoup trop élevé du financement du PBF couvre des dépenses de personnel et de programme qui devraient être financées par les budgets des Agences, afin de pouvoir allouer plus aux populations

cibles. Enfin, pour améliorer l'efficacité, il est essentiel d'harmoniser les pratiques comptables pour une transparence accrue et un suivi plus rigoureux des ressources. (QE3)

9. **Mécanismes de gouvernance du portefeuille PBF** La structure initiale du COPIL était adéquate et semble aujourd'hui en mesure de jouer le rôle qui lui est dévolu. Cependant, faute de réunion lors de la première phase d'éligibilité, le COPIL n'a pas joué son rôle d'appui stratégique. En outre, bien qu'expliqué en partie par l'absence de COPIL due au manque d'engagement stratégique du gouvernement, le Secrétariat n'a pas réussi à établir un cadre de gouvernance efficace, mais il a manqué d'assurer la communication des résultats du portefeuille à l'ensemble des membres du COPIL en l'absence de réunion. D'autre part, le Secrétariat n'a pas encore établi de mécanisme de coordination stratégique du portefeuille PBF avec l'équipe pays des Nations Unies pour suivre la mise en œuvre des résultats opérationnels mais également stratégiques obtenus et à atteindre dans le cadre d'une stratégie claire et pré définie. Les comités techniques n'ont pas pris le relais du COPIL. En effet, bien qu'intégrant des autorités nationales pertinentes permettant de légitimer et de faciliter les actions entreprises, mais aussi d'assurer une certaine appropriation des sujets traités au niveau institutionnels, ils n'ont pas réussi mobiliser les acteurs clés ou suffisamment tirer parti des acteurs impliqués, limitant leurs rôles stratégiques. Ils se sont donc restreints à participer à la gouvernance des projets sans nécessairement d'ancrage local fort ni mobilisation organisée des agences bénéficiaires, hormis pour les projets à dimension nationale et structurel visant l'accompagnement du processus démocratique (PBF/TCD/B-2) ou l'appui à la transition post 2021 (PBF/TCD/B-5 & PBF/TCD/B-3). (QE3)
10. **Mécanisme de gestion du portefeuille par le secrétariat** Grâce à un budget en hausse, des dépenses maîtrisée et à un déploiement de personnel adéquat, le Secrétariat a permis d'accompagner la croissance du PBF au Tchad à travers la mise en place (i) de structures de dialogues et de processus participatifs au niveau programmatique - bien que ces structures manquent de transparence et d'inclusivité – ; (ii) un suivi opérationnel efficace au niveau projet - mais qui nécessite une analyse plus holistique des résultats obtenus ainsi que l'intégration de méthodes de suivi et d'évaluation approfondies – pour permettre une gestion axé sur les résultats du portefeuille ainsi (iii) qu'un suivi proactif des risques non seulement sécuritaires et opérationnels, mais également politiques, financiers, réputationnels mais également sur les acteurs nationaux engagés et à risques ainsi que les population cibles.
11. **Sensibilité au conflit, intégration du genre, promotion de la jeunesse et intégration des droits de l'homme** : La sensibilité au conflit est bien intégrée dans la conception des projets, mais elle n'est pas appliquée de manière harmonisée par les différentes agences mobilisées lors de la mise en œuvre des projets, même lorsqu'elles collaborent sur le même projet. Le PBF a priorisé les objectifs de genre à travers des projets dédiés et en intégrant la dimension genre dans l'ensemble du portefeuille, mais doit poursuivre les efforts fournis. Ainsi, les résultats sur le terrain montrent un renforcement notable des capacités des femmes ciblées, en particulier dans la résilience communautaire et leur participation active dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix. En outre, le PBF est reconnu comme un catalyseur de l'avancement des jeunes dans le pays. Toutefois, le soutien du PBF à la jeunesse comme vecteur de paix reste modeste et fragile, notamment compte tenu de leurs ressources limitées et du contexte qui tend à étouffer la parole des jeunes. Enfin, l'approche du portefeuille PBF au Tchad en matière de droits de l'homme reste partielle, se concentrant sur quelques projets spécifiques sans intégration formelle systématique. (EQE6)

5.4. Recommandations

Les conclusions et leçons apprises, ainsi qu'un atelier de co-construction¹⁶ pointent vers des recommandations, dont les principales sont compilées ici par conclusion, par chef de file, et par priorité.

Conclusion #	Chef de file	Action recommandée	Priorité (1-3)
1 ; 3	Bureau de la Coordinatrice Résidente et Secrétariat du PBF	Mener à son terme l'analyse de conflit détaillée planifiée pour comprendre comment différentes dynamiques interagissent et comment renforcer mutuellement les efforts de consolidation de la paix.	1
1 ; 3	Bureau de la Coordinatrice résidente et Secrétariat du PBF avec DPPA/UNOCA	Afin d'anticiper les opportunités et les risques qui pourraient survenir, travailler avec le DPPA/UNOCA pour imaginer des scénarios possibles. Imaginer des scénarios spécifiques couvrant la situation politique, les conflits entre agriculteurs et éleveurs, le changement climatique ; les différents groupes armés ; les retombées de l'instabilité dans les pays voisins, y compris les flux de réfugiés.	2
4 ; 5	Bureau de la Coordinatrice résidente et Secrétariat du PBF et donateurs appuyant la paix (Banque Mondiale, BAD, Allemagne/GIZ, Canada, France/AFD, Pays-Bas, Royaume-Uni, Union Européenne...)	Au-delà d'être flexible, ce qu'il devrait rester, le Secrétariat du PBF devrait également être le fer de lance d'une réflexion stratégique et programmatique plus collective, grâce à un bilan et un dialogue plus structuré avec les acteurs locaux et internationaux, que ce soit sur des questions d'intérêt (la transition politique, les violences croissantes entre agriculteurs et éleveurs, relations entre réfugiés et hôtes...) ou sur la consolidation de la paix de manière plus générale. Collaborer étroitement pour garantir que les stratégies et financements pour la paix PBF et non-PBF soient alignées et complémentaires, pour maximiser l'impact et la durabilité.	2
3 ; 4 ; 5	Bureau de la Coordinatrice résidente et Secrétariat du PBF	Mettre en œuvre une approche portefeuille pour interconnecter les projets et favoriser des impacts systémiques avec plus de durabilité. Il faudrait aussi des indicateurs de la valeur ajoutée du niveau portefeuille, par exemple dialogue sur les politiques et les programmes du gouvernement, une capacité d'innovation, une meilleure durabilité au niveau portefeuille qu'au niveau projets. Renforcer l'alignement entre le Cadre de Coopération des Nations Unies (UNDAF) et le cadre stratégique du Portfolio PBF, pour renforcer l'alignement et la durabilité	1
4 ; 7	Bureau de la CR et Secrétariat du PBF	Établir des cadres de suivi et d'évaluation complets pour suivre non seulement les effets mais aussi les impacts au niveau portefeuille. Recourir de manière régulière (tous les ans) à la méthode du changement le plus significatif par localité. Cela aidera à comprendre ce qui fonctionne, et à adapter les stratégies au besoin. Mettre en place des outils de gestion des connaissances, diffusion des bonnes pratiques et assurance qualité	1

¹⁶ Par visioconférence avec N'Djaména et New York, 18 octobre et 13 novembre 2023

9	Bureau de la CR et Secrétariat du PBF	Améliorer la visibilité et la communication sur les actions du PBF envers les acteurs et les bénéficiaires de la consolidation de la paix, en utilisant le français et l'arabe tchadien.	1
1 ; 3 ; 4	Secrétariat PBF, Agences des Nations Unies	Reconnaître les partenaires nationaux (autorités centrales et locales, OSC) en tant qu'acteurs principaux, et pas seulement en tant qu'exécutants, pour garantir la pertinence et la durabilité des initiatives. Les soutenir en tant que réseau : en veillant à ce qu'il y ait un partage d'expériences, une protection mutuelle et une analyse/plaidoyer conjoint. Assurer un dialogue continu entre les OSC et le gouvernement plutôt que de soutenir les OSC séparément. Continuer à soutenir la CNDH et associations des droits de l'homme, et favoriser la mise en réseau entre OSC pour renforcer leur impact	2
4	Agences des Nations Unies	Remettre les programmes d'infrastructures et/ou d'autonomisation économique au cœur des projets de consolidation de la paix locale	1
2	Autorités tchadiennes avec le Bureau de la Coordinatrice résidente et Secrétariat du PBF	Engager un processus inclusif pour développer une stratégie nationale de consolidation de la paix, interconnecté avec UNDSF, facilitant ainsi un alignement plus efficace avec les initiatives internationales. Cela devrait considérer les facteurs de conflit et de la paix à long terme, abordant des problèmes systémiques tels que la gouvernance, les inégalités économiques et les divisions sociales.	1
2	Autorités tchadiennes	Encourager une participation active des ministères et des autorités locales dès les phases initiales de programmation des projets pour garantir l'adéquation des interventions aux contextes et besoins locaux.	1
2 ; 8	Autorités tchadiennes	Encourager la participation des points focaux PBF du gouvernement au suivi et à l'évaluation des projets du PBF.	2
	UNOCA et DPPA	Continuer à renforcer les processus de médiation et de réconciliation au niveau national, à fournir une expertise et à faciliter des dialogues incluant un large éventail de parties prenantes. Intensifier la fréquence d'analyses de conflits et les détailler pour aider le PBF à saisir les opportunités / identifier les points d'entrée qui se présentent, les diviseurs et les connecteurs. Placer (si l'analyse le confirme) les OSC locales, les autorités locales et les hauts fonctionnaires plus au cœur du changement recherché.	1
3	UNOCA	Continuer à promouvoir la coopération transfrontalière entre les gouvernements pour aborder les problématiques de paix à une échelle régionale.	1
9	Bureau de la CR et Secrétariat du PBF et Banque mondiale	Explorer l'alignement entre le PBF et les engagements du gouvernement envers la Banque mondiale dans le cadre de la "Prevention and Resilience Allocation" de la Banque mondiale : voir ce qui peut être fait de plus pour aider les autorités à respecter les étapes de gouvernance énoncées dans leur demande d'éligibilité.	
1	Tous	Collaborer avec les institutions universitaires et les groupes de réflexion tchadiens pour des stratégies de consolidation de la paix fondées sur la recherche et des approches innovantes de résolution des conflits. Favoriser l'innovation dans la consolidation de la paix en expérimentant de nouvelles méthodologies, technologies et approches. Cela peut impliquer des initiatives communautaires, l'utilisation d'outils numériques pour la sensibilisation à la paix et l'exploration de partenariats non conventionnels.	

8	Secrétariat du PBF & Agences des Nations unies	Améliorer la gestion des projets mis en œuvre à travers une meilleure planification des activités pour mieux anticiper les retards de mise en œuvre. Notamment un meilleur séquençage des activités, notamment entre Agences et une gestion organisée autour de jalons spécifiques, à la fois en termes de résultat et de dépenses.	
8	Secrétariat du PBF & Agences des Nations unies	Harmoniser la comptabilité des dépenses en vue de permettre une analyse comparée de l'efficacité des ressources allouées, et s'accorder sur les budgets de personnels afin de réduire ces coûts.	2
9	Secrétariat du PBF	Accompagner la structuration de la gouvernance du portefeuille à travers l'intégration de méthodes de suivi et d'évaluation renforcées – pour permettre une gestion axée sur les résultats du portefeuille permettant d'informer un mécanisme de coordination inter agence	1
9	Secrétariat du PBF	Mieux communiquer sur les orientations stratégiques et les résultats du portefeuille au niveau des membres du COPIL y compris les représentants des OSC, et des bailleurs de fonds.	3
10	Secrétariat du PBF & Agences des Nations unies	Mettre en place des dispositifs de suivi évaluation renforcée pour les projets de type PRF à dimension nationale	2
10	Secrétariat du PBF & Agences des Nations unies	Améliorer la prise en compte et le suivi des risques en incluant les risques politiques, sécuritaires, financiers, réputationnels mais également sur les acteurs nationaux engagés et à risques ainsi que les population cibles	3

Annexes

Liste des Annexes :

Annexe I : Termes de référence.....	78
Annexe II. Théorie du Changement reconstituée	92
Annexe III. Matrice d'évaluation.....	96
Annexe IV : Stratégie d'échantillonnage et description de l'échantillon	105
Annexe V. Profil de l'équipe d'évaluation	107
Annexe VI : Bibliographie.....	110
Annexe VII : Liste des personnes interrogées.....	113
Annexe VIII : Inventaire du portefeuille 2017-2023.....	119
Annexe IX : Membres du Groupe de référence en évaluation et du Groupe de gestion de l'évaluation et leur mandat.....	124
Annexe X : Liste des membres du Secrétariat du PBF et du COPIL du PBF au Tchad.....	125
Annexe XI : Analyse des parties prenantes au processus de paix et de transition politique	126
Annexe XII : Théories du changement par projet et tableau récapitulatif des thèmes par projet.....	130
Annexe XIII. Résumé des impacts par projet et par thème	144
Annex XIV : Catégorie de dépenses par projets	146
Annex XV : Niveau de dépense lors de la mise en œuvre des projets.....	147
Annex XVI : Chronologie des projets du portefeuille du PBF au Tchad	148

Annexe I : Termes de référence

Évaluation du portefeuille des projets du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) au Tchad 2017 à 2022

Termes de référence (TDR)

Durée : 5 mois

Type de contrat : Institutionnel

Langues requises : Français, anglais, (arabe un avantage)

Le **Fonds pour la consolidation de la paix du Secrétaire général des Nations Unies** est l'instrument financier de premier recours de l'organisation pour soutenir la paix dans les pays à situations à risque ou touchés par un conflit violent. Le Fonds travaille à travers des piliers et soutient les réponses intégrées de l'ONU pour combler les lacunes critiques, répondre rapidement et avec la flexibilité nécessaire aux opportunités de consolidation de la paix et catalyser les processus et les ressources de manière tolérante au risque.

En mai 2017, à la suite d'une demande du Gouvernement du Tchad, le Secrétaire Général a déclaré le pays éligible à la Facilité pour la consolidation de la paix et le relèvement (PRF) du Fonds de consolidation de la paix (PBF) pour une période de 5 ans. Depuis lors, le PBF a approuvé un total de 15 projets nationaux et transfrontaliers de consolidation de la paix, pour une allocation financière de 33,8 millions de dollars US.

Cette évaluation du portefeuille se concentre sur la période d'investissement qui commence en mai 2017 et se termine en décembre 2022. L'exercice d'évaluation vise à examiner les différentes réalisations en matière de consolidation de la paix et la performance globale du Fonds dans les deux domaines prioritaires identifiés dans le cadre du processus d'éligibilité de 2017 : i) la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale et ii) le renforcement de la résilience des communautés vulnérables. En outre, il résumera les réalisations spécifiques à chaque projet individuel, y compris les initiatives transfrontalières et régionales ainsi que les initiatives de promotion du genre et de la jeunesse mises en œuvre au cours de cette période, ainsi que les résultats et impacts de consolidation de la paix de plus haut niveau des investissements du PBF dans leur ensemble.

1. Historique Contexte national

Le Tchad doit faire face à de multiples défis communs à toute la région du Sahel et du bassin du lac Tchad : l'extrémisme violent de "Boko Haram" ; les conflits interethniques et intergénérationnels ; les conflits liés aux ressources naturelles, notamment pour l'accès à la terre et à l'eau, qui peuvent résulter de la transhumance et des relations entre éleveurs et agriculteurs et sont exacerbés par le changement climatique ; et la gestion des frontières à la lumière du trafic d'êtres humains et des flux migratoires. Ces défis exacerbent la crise humanitaire prolongée avec plus de 7,5 millions de personnes, soit la moitié de la population tchadienne, en situation de

vulnérabilité aiguë ou chronique¹. En avril 2021, l'incursion des rebelles tchadiens basés en Libye (FACT), après l'élection présidentielle, a provoqué la mort du président Idriss Deby Itno. Cela a entraîné la prise

du pouvoir par un Conseil Militaire de Transition qui met en œuvre la feuille de route de la Transition depuis juillet 2021. Par la suite, un Gouvernement de Transition a été formé le 2 mai 2021, afin de maintenir l'ordre constitutionnel pendant une période de transition de 18 mois.

Le 8 août 2022, ledit Gouvernement a signé l'accord de Doha avec les politico militaires et organisé un Dialogue National Inclusif et Souverain (DNIS) qui a vu la participation de la Société Civile, des Parties Politiques, des Politico militaires ainsi que des différentes corporations. Les recommandations et les résolutions du DNIS ont débouché sur la révision de la Charte de Transition, la prorogation de la durée de transition à 24 mois et la formation d'un Gouvernement d'Union Nationale avec une nouvelle feuille de route déclinée en cinq (5) axes stratégiques : Axe 1 : Défense, sécurité, paix, cohésion sociale et réconciliation nationale ; Axe 2 : Mécanisme de mise en œuvre des résolutions/recommandations du DNIS et de l'accord de Doha ; Axe 3 : Promotion de la bonne gouvernance et de l'Etat de Droit ; Axe 4 : Relance économique et amélioration des conditions de vie ; Axe 5 : Retour à l'ordre constitutionnelle.

I. Le Tchad et l'engagement du Fonds

Au cours de la période évaluée, le portefeuille du PBF était composé de 15 projets, dont 3 initiatives transfrontalières ou régionales avec le Cameroun et le Gabon, la République Centrafricaine et le Niger, l'initiative de promotion de la jeunesse et l'initiative de promotion du genre². Ce portefeuille comprend une allocation de 33,8 millions de dollars US.

Le portefeuille est destiné à soutenir deux domaines prioritaires :

1. Restauration de l'Etat de droit, gouvernance locale et cohésion sociale

a) Soutenir le dialogue politique et social, et les réformes institutionnelles, y compris la Constitution, le processus électoral et les réformes de gouvernance requises ; b) Promouvoir des politiques et des programmes favorisant un accès et une utilisation accrues et équitables des ressources naturelles, en mettant l'accent sur les femmes, et une plus grande transparence dans la gestion des revenus des industries extractives ; c) Renforcer les organisations de la société civile et les mécanismes traditionnels pour prévenir et traiter les conflits et l'extrémisme violent, en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, et servir de contrepoids aux actions gouvernementales ; d) Promouvoir les droits de l'homme, en particulier ceux des femmes et des enfants qui sont confrontés à la violence sexiste et au risque potentiel d'exploitation sexuelle, et renforcer la capacité à surveiller les cas de violation des droits de l'homme dans le contexte de l'extrémisme violent.

2. Renforcer la résilience des communautés vulnérables

Améliorer la résilience des jeunes (garçons et filles) aux conflits et à l'extrémisme violent par le biais de programmes socio-économiques comprenant des formations professionnelles, la création d'emplois et des activités génératrices de revenus, etc. b) Renforcer l'autosuffisance des communautés vulnérables pour leur permettre de répondre à leurs besoins fondamentaux grâce à l'accès aux ressources et à des activités génératrices de revenus, en particulier dans les régions accueillant d'importants groupes de populations déplacées ; c) Soutenir la réintégration socio- économique des communautés vulnérables en mettant l'accent sur les transfuges du BH, car le niveau actuel de tension dans ces communautés pourrait s'aggraver

si les besoins socio- économiques et psychoculturels des communautés ne sont pas satisfaits. Les activités proposées visent à tester des interventions susceptibles d'être étendues à l'échelle régionale ; d) améliorer le partenariat en matière de sécurité transfrontalière afin de réduire les menaces dues à la porosité des frontières et à la dynamique des conflits dans les pays voisins, notamment les retombées de l'insurrection de Boko Haram.

Afin de faciliter la coordination stratégique, le suivi et l'évaluation, et la communication des projets financés par le PBF au Tchad, un Secrétariat du PBF a été créé en 2019. Le Secrétariat est hébergé par le bureau du coordinateur résident des Nations unies mais administré par le PAM. Il soutient l'équipe pays du système des Nations unies dans l'organisation des comités techniques des projets individuels afin de renforcer l'implication de toutes les parties prenantes, y compris le gouvernement et les acteurs de la société civile. Il soutient également l'orientation stratégique du portefeuille, l'alignement sur l'analyse du conseiller/spécialiste Paix et Développement, coordonne toutes les agences bénéficiaires et accompagne la mise en œuvre dans une approche bien coordonnée qui respecte les directives des projets PBF et soutient les équipes de projet dans leur suivi et leur évaluation.

Le Comité de Pilotage du PBF a été créé par le décret du 9 avril 2021, mais il ne s'est jamais réuni. Il est coprésidé par le Ministère de la Prospective Economique et des Partenariats Internationaux et le Coordonnateur Résident des Nations Unies et composé de 6 Ministères (dont le Ministère des Affaires Etrangères, des Tchadiens de l'Etranger et de la Coopération Internationale et le Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Bonne Gouvernance).

2. Objectif de l'évaluation

La branche Financement de la consolidation de la paix du Bureau d'appui à la consolidation de la paix des Nations unies (PBSO) sollicite une évaluation indépendante du portefeuille du PBF au Tchad sur la période d'éligibilité 2017-2022. Cet exercice permettra d'évaluer les réalisations du PBF, son succès global et sa valeur ajoutée aux processus et résultats de la consolidation de la paix au Tchad pendant la période considérée. Il contribuera également à une meilleure compréhension de l'efficacité de la prise de décision stratégique du PBF, de son alignement sur les cadres nationaux et les processus internationaux, des modalités de mise en œuvre conjointe et des partenariats, et enfin de la question de savoir si le PBF a réussi à tirer parti de son rôle d'acteur catalyseur, innovant et preneur de risques au Tchad. En outre, étant donné que le PBF a soutenu des initiatives de consolidation de la paix dans le pays depuis 2010, cette évaluation bénéficie d'un horizon d'engagement plus long, ce qui peut offrir aux évaluateurs des opportunités d'observer les succès ou les défis à la réalisation cumulative ou à des effets plus importants au fil du temps.

Les évaluateurs doivent prendre en considération les liens avec les processus de planification intégrée des Nations Unies au Tchad, tels que la mise à jour de l'analyse commune du pays (CCA), l'élaboration d'un nouveau cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies (UNSDCF). Ces exercices peuvent se dérouler en parallèle ou être séquencés et peuvent offrir des opportunités pour la collecte et l'analyse conjointe de données et le partage d'informations avec différentes parties prenantes.

Par conséquent, l'objectif de cette évaluation est de :

- Évaluer dans quelle mesure le portefeuille PBF de 2017 à 2022 a eu un impact concret et positif en termes de gestion et de prévention des conflits au Tchad ;

- Évaluer dans quelle mesure le portefeuille du PBF a été approprié au niveau national et international et soutenu et/ou élargi, notamment par des effets catalytiques ;
- Évaluer dans quelle mesure le portefeuille du projet PBF a été pertinent, efficient, efficace, cohérent et durable au Tchad, y compris en période de transition politique.
- Évaluer dans quelle mesure le portefeuille du projet PBF était tolérant au risque et mis en œuvre conjointement de manière à tenir compte des conflits et du genre, conformément aux principes des droits de l'homme.
- Définir les meilleures pratiques, les innovations et les leçons apprises et identifier les lacunes persistantes relatives aux initiatives de consolidation de la paix au Tchad.
- Évaluer l'efficacité de la coordination entre les agences de l'ONU qui mettent en œuvre les projets PBF.

L'évaluation s'adresse à trois clients principaux, auxquels les recommandations seront adressées :

(i) l'équipe de direction et de gestion de l'ONU au Tchad, y compris ses partenaires et le Comité de Pilotage ; (ii) le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et sa branche Financement de la consolidation de la paix ; (iii) les autorités nationales.

3. Portée de l'évaluation

Compte tenu de l'objectif de l'évaluation, le champ d'application de l'évaluation sera le portefeuille du PBF au Tchad de 2017 à 2022, y compris, le cas échéant, la prise en compte des effets cumulatifs des initiatives financées dans le temps et collectivement dans un domaine prioritaire donné. De plus, cette évaluation analysera les preuves des résultats de consolidation de la paix qui ont été atteints par les projets individuels au cours de la période 2017 à 2022.

L'évaluation sera encadrée par les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) et les normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) (y compris les critères liés aux droits de l'homme, à l'équité et à l'intégration du genre/action transformatrice de genre), qui ont été adaptés au contexte. Des exemples de questions sont fournis ci-dessous, mais l'équipe d'évaluation doit les adapter et les développer dans le rapport de démarrage, en notant le cas échéant l'évaluabilité relative de chaque critère. Les questions d'évaluabilité, et les révisions proposées à l'approche d'évaluation, seront cruciales étant donné la nature largement distante du processus d'évaluation. Pertinence :

- Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il intégré, prenait-il en compte et soutenait-il le cadre existant du Gouvernement et des Nations Unies ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il abordé les causes profondes, les besoins et les facteurs de conflit bien identifiés ? Ont-ils été informés par une analyse de situation adéquate, à jour et une analyse de conflit sensible au genre ?
- Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le portefeuille PBF et les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il répondu aux besoins urgents et émergents en matière de consolidation de la paix et aux lacunes identifiées, notamment en tenant compte de la pandémie mondiale et de la transition politique ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il soutenu ses parties prenantes dans une réflexion

critique sur la prise en compte des questions de genre (par exemple, afin d'apporter un intérêt à toutes les catégories adaptées à leurs besoins spécifiques et sur mesure avec l'atténuation des facteurs d'inégalités de genre à court et long terme).

2. Efficacité :

- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il effectivement contribué à un impact concret et positif sur la consolidation de la paix dans les domaines suivants : (i) la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale et (ii) le renforcement de la résilience des communautés vulnérables ?
- Dans quelle mesure les groupes cibles visés ont-ils bénéficié des initiatives ?
- Dans quelle mesure la gouvernance du portefeuille a-t-elle contribué à l'efficacité du portefeuille PBF ?

3. Efficience :

- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il été bien géré en fonction des ressources disponibles, de la conception à l'évaluation ?
- Dans quelle mesure les initiatives conjointes ont-elles été efficaces et ont-elles permis d'optimiser les ressources, notamment à la lumière de la sélection des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les différentes parties prenantes (bénéficiaires, homologues nationaux, partenaires de mise en œuvre, etc.) ont-elles travaillé ensemble vers des objectifs communs de consolidation de la paix ?

4. Cohérence et complémentarité :

- Dans quelle mesure le portefeuille PBF correspond-il aux priorités nationales et aux priorités de l'ONU au Tchad et dans la région du Sahel (politiques nationales, cadres, plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité, sur les jeunes, la paix et la sécurité, politique sur le genre, feuille de route de la transition, UNDAF, UNISS, etc.)
- Quelle différence a fait le portefeuille PBF, y compris au-delà de la consolidation de la paix ?
- Dans quelle mesure les projets PBF se complétaient-ils les uns les autres et avaient-ils une approche stratégiquement cohérente ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il complété d'autres programmes et interventions de consolidation de la paix dans le pays ?

5. Durabilité/appropriation nationale/effets catalytiques :

- Quelle preuve concrète existe-t-il de l'engagement du Gouvernement et des autres parties prenantes à maintenir les résultats du portefeuille PBF ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il durable une fois les projets terminés ?
- Quels effets catalytiques, s'il y en a, le portefeuille PBF a-t-il eu au Tchad (financiers et non financiers) ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes nationales (y compris les sociétés civiles, les femmes,

les jeunes et les adolescents) ont-elles été efficacement impliquées dans la gestion du portefeuille PBF, de la conception à l'évaluation, y compris la gouvernance ?

6. Sensibilité aux conflits et gestion des risques :

- Est-ce que le portefeuille PBF, les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre avaient une approche explicite et adéquate de la sensibilité aux conflits ?
- Le portefeuille PBF a-t-il eu des impacts négatifs involontaires ? Si oui, dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles atténué ces impacts négatifs ?
- Dans quelle mesure l'évaluation, l'atténuation et le suivi des risques étaient-ils adéquats et appliqués à la fois au niveau programmatique et institutionnel (bénéficiaires, homologues nationaux, partenaires de mise en œuvre, etc.)

7. Questions transversales (droits de l'homme, équité et genre, innovation) :

- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il contribué aux objectifs clés de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des filles/femmes ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF au Tchad a-t-il contribué aux engagements en matière de promotion de l'agenda Jeunesse, Paix et Sécurité ?
- Dans quelle mesure l'ensemble du portefeuille PBF est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'Homme et en contribuant aux engagements du Tchad en matière de droits de l'Homme ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF contribue-t-il à aligner la prise en compte du genre pour faciliter la planification de résultats sensibles au genre ?
- Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il favorisé des approches novatrices pour répondre aux priorités identifiées en matière de consolidation de la paix ?

Evaluation des structures de gestion et de contrôle au Tchad et au PBSO

En plus des critères de l'OCDE-DAC ci-dessus, l'évaluation examinera la gestion du soutien du PBF afin de déterminer l'adéquation globale des dispositions de gestion, à la fois dans le pays et entre le PBSO/PBF et la Country Team. Les critères à prendre en compte comprendront les accords de financement, de programmation et de prise de décision entre tous les acteurs concernés, ainsi que la qualité et l'inclusivité de l'appropriation nationale des processus.

Concernant les mécanismes nationaux du PBF :

Le Secrétariat du PBF :

- Quelle a été l'efficacité et l'efficience du soutien apporté aux bénéficiaires du Fonds en termes de suivi de haut niveau, de coordination et d'assurance qualité de la mise en œuvre des projets et des rapports ?
- Le Secrétariat était-il doté de ressources appropriées et soutenues (en termes de ressources humaines et financières ainsi que de soutien politique) ?
- Quelle a été l'efficacité du soutien apporté par le Secrétariat aux mécanismes de gouvernance du

portefeuille PBF?

- Dans quelle mesure le Secrétariat du PBF était-il positionné pour soutenir le système des Nations Unies (ancrage au sein du RCO, partenariat au sein de l'UNCT et avec l'UNOCA, etc.)

Mécanismes de gouvernance du portefeuille :

- Quel est le degré de transparence, d'efficacité et d'efficience du processus de prise de décision du comité mixte concernant le soutien au portefeuille PBF?
- Dans quelle mesure la composition du Comité de Pilotage était-elle adaptée à son rôle et comment le Comité de Pilotage a-t-il évolué dans le temps ?
- Quelle était la force du leadership/de l'appropriation du gouvernement au sein du Comité de Pilotage?
- Quelle a été l'efficacité de la supervision stratégique des projets dans le pays par le mécanisme du Comité de Pilotage?
- Comment évaluer la collaboration entre les agences en termes d'avantages comparatifs et de forces complémentaires ?

4. Constatations et recommandations

L'évaluation doit fournir une appréciation claire, triangulée et fondée sur des preuves de ses conclusions. Sur la base de ces résultats, l'évaluation doit formuler des recommandations concrètes, adaptées aux acteurs concernés, y compris le PBSO, le PBC, le Comité directeur conjoint, le Secrétariat national du PBF, le Bureau du Coordonnateur résident, l'équipe de pays des Nations Unies, les autorités nationales et, le cas échéant, les bénéficiaires du Fonds qui ne sont pas des Nations Unies.

Les conclusions et les recommandations de l'évaluation doivent porter sur

- Les principaux facteurs de réussite de la programmation ;
- Les principaux facteurs d'échec de la programmation ;
- Les principaux facteurs de réussite de la mise en œuvre et de l'administration ;
- Les principaux facteurs d'échec de la mise en œuvre et de l'administration ;
- Les principaux défis et les moyens de les relever ;
- Les opportunités en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies pour la période 2023-2026 sont identifiées.

Les principaux enseignements et recommandations doivent ressortir clairement dans le résumé de l'évaluation, qui sera fourni en anglais et en français.

5. Méthodologie et approche de l'évaluation

L'évaluation utilisera, dans la mesure du possible, une approche participative dans laquelle les discussions avec les principales parties prenantes et les enquêtes menées auprès d'elles fournissent/vérifient la substance des conclusions.

En vue d'une éventuelle résurgence du COVID-19, l'équipe d'évaluation devrait ajuster l'approche méthodologique en fonction de la communication du gouvernement sur l'évolution de la pandémie et considérer en détail les restrictions en matière de sécurité, de santé et de logistique qui pourraient affecter

leurs efforts de collecte de données et la manière dont ils atténueront les risques que cela pourrait poser pour la réalisation de l'exercice.

Une mission au Tchad (N'Djamena et autres localités à définir) pour une période de 3 semaines maximum dans un délai de 3 semaines sera nécessaire pour mener la collecte des données. Et/ou, alternativement, la société d'évaluation peut engager des consultants basés au Tchad pour mener la collecte des données.

La méthodologie doit inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- L'examen de la documentation fournie par le PBSO, le Secrétariat du PBF au Tchad et l'équipe de pays des Nations unies, notamment :
- Le dossier de recevabilité du PBF Tchad ;
- Les documents du projet et la documentation complémentaire du projet, y compris les rapports d'avancement et les évaluations externes (voir la liste des projets en annexe) ;
- Les résultats préliminaires et les données de l'analyse de conflit entreprise par l'équipe de pays des Nations Unies et dans les exercices de mise à jour de l'analyse de conflit 2021 ;
- L'analyse commune de pays de l'UNCT 2022 ;
- Recherche supplémentaire par l'équipe d'évaluation de la documentation sur le contexte de paix au Tchad, si nécessaire ;
- Téléconférences avec les principales parties prenantes à New York, y compris le PBSO, le DPPA, l'ancien PDA, l'UNOCA, les sièges des agences de l'ONU qui mettent en œuvre des projets financés par le PBF au Tchad ;
- Téléconférence avec les principales parties prenantes basées au Tchad, y compris les partenaires et les bénéficiaires du gouvernement et de la société civile, les agences de mise en œuvre et les entités non-ONU, d'autres partenaires internationaux engagés dans le soutien à la consolidation de la paix et au développement au Tchad ;
- Téléconférence avec les équipes d'évaluation qui ont effectué les évaluations finales de chaque projet PBF ;
- Des visites sur le terrain (y compris des groupes de discussion et d'autres méthodologies) ;
- L'examen des données de suivi provenant des partenaires de mise en œuvre, du Comité de Pilotage et d'autres sources.

6. Dispositions de gestion et processus d'assurance qualité

- 7.** L'unité DM&E du PBSO PBF gèrera et supervisera le processus d'évaluation. Le travail quotidien de l'équipe d'évaluation et sa logistique seront soutenus par le PBSO PBF, avec l'aide du Secrétariat du PBF Tchad. Bien que l'évaluation soit totalement indépendante, un membre du Secrétariat du PBF pourra accompagner l'équipe d'évaluation pendant la collecte des données afin d'en assurer la qualité.

Un groupe de référence de l'évaluation composé de parties prenantes clés sera créé pour conseiller le PBF sur les principaux résultats attendus, y compris les rapports de démarrage et final. Le groupe de référence de l'évaluation sera probablement composé de membres des mécanismes de coordination pertinents, de parties prenantes clés dans le pays et du PBF (Secrétariat du PBF, membres clés du Comité directeur conjoint, membres clés de l'équipe de pays des Nations Unies qui ne sont pas membres du Comité directeur conjoint, membres clés du comité technique des projets du PBF) et d'autres parties prenantes (DPPA, PBSO, etc.). Le projet PBF approuvera chacun des éléments livrables par l'équipe d'évaluation,

après une assurance qualité interne et une consultation avec le groupe de référence de l'évaluation. Il est attendu de l'équipe d'évaluation qu'elle travaille de manière réactive avec le Groupe de référence de l'évaluation, tout en conservant son indépendance.

L'équipe d'évaluation préparera un rapport de démarrage en français pour affiner les questions d'évaluation et détailler son approche méthodologique, y compris les instruments/outils de collecte de données. Le rapport de démarrage doit être approuvé par le PBSO avant le début du processus de collecte de données de l'équipe d'évaluation dans le pays.

En outre, avant de quitter le terrain après la collecte des données dans le pays, l'équipe d'évaluation planifiera une présentation des résultats préliminaires avec l'équipe de pays des Nations Unies et les principales parties prenantes du gouvernement pour leur validation. Un exercice de validation séparé peut être programmé avec le PBSO et le groupe de référence de l'évaluation avant la soumission du projet de rapport.

Le PBSO conservera les droits d'auteur de l'évaluation. Le rapport d'évaluation final sera en français et sera rendu public après approbation par le PBSO et en intégrant les commentaires des parties prenantes concernées.

8. Exigences pour les accords à long terme (LTA) institutionnels du PBF

Cette mission sera réalisée dans le cadre d'un accord institutionnel à long terme (LTA). L'institution sélectionnée doit assurer, au minimum, une équipe d'évaluation composée d'un maximum de 5 évaluateurs dont un chef d'équipe et un maximum de quatre (4) membres. Chaque membre de l'équipe d'évaluation couvrira les projets PBF. PBSO suggère l'inclusion d'un consultant national en tant que membre de l'équipe. Le chef d'équipe est également responsable chargé de la coordination entre les membres et de la cohérence globale du processus d'évaluation. Au moins un des membres de l'équipe doit avoir une solide expérience en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Au sein de l'équipe, le chef d'équipe sera responsable de la méthodologie d'évaluation, de la coordination des autres membres de l'équipe, de la qualité générale et de la soumission en temps voulu de tous les produits livrables.

Le chef d'équipe doit posséder au minimum les compétences et l'expertise suivantes :

- Une formation supérieure formelle (au moins BAC+5) dans un domaine pertinent, notamment les sciences sociales, le développement international, les méthodes de recherche ou l'évaluation ;
- Au moins dix ans d'expérience dans le domaine de consolidation de la paix, y inclus des expériences sur les questions d'équité de genre, de prévention des conflits et de consolidation de la paix au Tchad ;
- Au moins sept ans d'expérience en évaluation, y compris l'utilisation de méthodes mixtes (qualitatives et quantitatives);
- Connaissance avérée des Nations Unies et de ses agences, fonds et programmes et expérience préalable de travail;
- Expérience préalable de leadership d'une équipe d'évaluation ;
- Maîtrise du français et de l'anglais à l'oral et à l'écrit (arabe un avantage).

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent posséder au minimum les compétences et l'expertise suivantes :

- Un diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent, y compris les sciences sociales, l'histoire, les études de conflit, etc ;
- Au moins cinq ans d'expérience professionnelle pertinente dans l'évaluation, la recherche et l'analyse, y compris sur les questions de genre et de sensibilité aux conflits ;
- Expérience préalable de travail au Tchad avec le système des Nations Unies ou une organisation internationale ;
- Excellente connaissance du contexte culturel, politique et socio-économique du Tchad, avec un accent sur le relèvement post-conflit ;
- Expérience préalable de travail en équipe ;
- La maîtrise du français oral et écrit est requise et l'arabe et l'anglais seront un avantage.

9. Principaux produits livrables de l'évaluation et calendrier de l'évaluation

L'évaluation devrait durer environ 5 mois, le calendrier étant réparti comme suit :

Etape	Expected Start	Expected Finish	Responsable
Démarrage et définition de la portée : examen des documents, téléconférences/réunions avec les parties prenantes de New York et N'Djamena (par exemple, le PBSO, la DPPA, le MPTFO, le BCR, d'autres agences des Nations Unies, etc.), et rédaction du rapport de démarrage pour l'approbation du PBF.	13 mars 2023	23 avril 2023	Équipe d'évaluation/ Secrétariat du PBF

Etape	Expected Start	Expected Finish	Responsable
Mission sur le terrain (N'Djamena et autres localités à définir), comprenant la préparation (1 semaine) plus les déplacements et les réunions (3 semaines) avec les principales parties prenantes, les bénéficiaires et les partenaires, ainsi que les visites de sites (diverses méthodologies qualitatives et quantitatives).	24 avril 2023	28 mai 2023	Équipe d'évaluation

Rédaction du canevas de rapport d'évaluation et présentations (en format Aide-Mémoire), y inclus atelier de validation des résultats clés		30 juin 2023	Équipe d'évaluation
Analyse et présentation du projet de rapport pour l'approbation du PBF/PBSO		15 juillet 2023	Équipe d'évaluation
Finalisation du rapport		31 juillet 2023	Équipe d'évaluation

10. Principaux éléments livrables de l'évaluation

Livrable	Contenu	Date de livraison
Rapport de démarrage	<p>Le rapport de démarrage aura un maximum de 20 pages et comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les principaux défis ou limitations que l'équipe anticipe sur la base des informations disponibles ; - la compréhension des termes de référence par l'équipe d'évaluation ; - les principales questions d'évaluation et les outils méthodologiques pour répondre à chaque question ; - une liste des principaux risques et des stratégies de gestion des risques pour l'évaluation ; - le plan de travail proposé pour la mission sur le terrain ; 	23 avril 2023

	<p>- la table des matières du rapport d'évaluation.</p> <p>Le rapport sera approuvé par le PBSO avant que l'équipe d'évaluation ne lance la phase de collecte des données. Le PBSO consultera le Groupe de référence et disposera de 5 jours ouvrables pour fournir des commentaires sur le rapport de démarrage.</p>	
--	---	--

Aide-memoire	<p>L'aide-mémoire aura un maximum de 3 pages et comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un bref résumé de l'objectif de l'évaluation ; - un aperçu du travail de l'équipe, y compris les activités évaluées et les parties prenantes consultées ; - un aperçu des principales conclusions ; - une explication des prochaines étapes. <p>L'aide-mémoire sera présenté au PBSO et au Secrétariat du projet PBF au cours de la dernière semaine de la phase de collecte des données. Il sera accompagné d'une présentation powerpoint.</p>	23 mai 2021
Canevas du rapport	<p>Le canevas de rapport aura un maximum de 40 pages (le résumé et les annexes pourront être complétés dans le cadre du rapport final). Il sera présenté au PBSO à New York.</p> <p>Le projet de rapport sera approuvé par PBSO. PBSO consultera le Groupe de Référence et disposera de deux semaines pour formuler des commentaires.</p>	30 juin 2021
Rapport final	<p>Le rapport final aura un maximum de 50 pages plus le résumé, la page de titre [1] et les annexes. Le chef d'équipe sera chargé d'incorporer dans la mesure du possible les commentaires du PBSO, du gouvernement et du bureau de pays des Nations Unies, tout en préservant son point de vue indépendant en tant qu'évaluateur.</p> <p>Le rapport final doit inclure un résumé (cinq pages maximum en anglais et en français) des principales</p>	31 jul 2021

	<p>conclusions et recommandations, qui peut être utilisé comme un document autonome.</p> <p>Le rapport final sera basé sur des preuves et répondra à toutes les questions des termes de référence avec des leçons apprises et des recommandations claires et succinctes.</p> <p>PBSO approuvera le rapport final, après une consultation avec le Groupe de Référence.</p> <p>Après l'acceptation du rapport final, PBSO coordonnera une réponse de la direction sous la forme d'un document séparé.</p>	
--	---	--

Le projet PBF fournira la page de couverture, qui a été standardisée.

11. Déclaration d'éthique

L'équipe d'évaluation sera tenue de respecter les normes éthiques les plus élevées et est tenue de signer un code de conduite lors de l'acceptation de la mission. Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les " Directives éthiques pour l'évaluation " de l'UNEG. Les évaluateurs doivent sauvegarder les droits et la confidentialité des fournisseurs d'informations, des personnes interrogées et des parties prenantes par le biais de mesures visant à garantir le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte de données et l'établissement de rapports sur les données. Les évaluateurs doivent également assurer la sécurité des informations collectées avant et après l'évaluation, ainsi que des protocoles pour garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est prévu. Le consentement éclairé explicite des parties prenantes doit être donné pour l'utilisation en dehors de l'évaluation des informations, des connaissances et des données recueillies au cours du processus d'évaluation.

12. Manifestation d'intérêt

Les sociétés de services qui ont un contrat de système valide avec le PBF sont priées de soumettre les documents suivants :

1. Une proposition technique qui comprendrait, sans s'y limiter, les aspects clés suivants :
 - Une méthodologie détaillée pour l'évaluation du portefeuille.
 - Stratégie d'échantillonnage claire.
 - Limites méthodologiques pour répondre aux questions décrites dans le cahier des charges.
 - Considérations méthodologiques pour assurer une sensibilité au genre et à la jeunesse tout au long de l'évaluation.

- Estimation du niveau d'effort et du délai pour chaque étape de l'évaluation dans le cadre du calendrier d'évaluation de cinq mois.
- Les grandes lignes des normes et procédures de qualité, et les dispositions nécessaires pour naviguer entre les projets et documents en anglais et français.
- Composition de l'équipe, y compris les responsabilités et qualifications respectives.

2. CV des membres de l'équipe d'évaluation³, en particulier du chef d'équipe, pour répondre aux qualifications souhaitées décrites dans les TDR.

Annexe II. Théorie du Changement reconstituée

Dans un premier temps, nous avons extrait la théorie du changement du portefeuille du PBF des documents disponibles au 30 juin 2023, et notamment du « PBF Eligibility Request » (2016) :

Si

1. le soutien au dialogue politique et social, ainsi qu'aux réformes institutionnelles, y compris la Constitution, le processus électoral et les réformes de gouvernance nécessaires
2. la promotion de politiques et de programmes visant à assurer un accès équitable et accru aux ressources naturelles, en mettant l'accent sur les femmes, ainsi qu'à garantir une gestion plus transparente des revenus des industries extractives
3. le renforcement des organisations de la société civile et des mécanismes traditionnels pour prévenir et traiter les conflits et l'extrémisme violent, en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, et en tant que contre-poids aux actions gouvernementales
4. la promotion des droits de l'homme, en particulier ceux des femmes et des enfants qui font face à la violence sexiste et au risque potentiel d'exploitation sexuelle, et renforcement de la capacité de surveillance des violations des droits de l'homme liées à l'extrémisme violent

contribuent à la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale

Et si

1. L'amélioration de la résilience des jeunes (garçons et filles) face aux conflits et à l'extrémisme violent grâce à des programmes socio-économiques comprenant des formations professionnelles, la création d'emplois et des activités génératrices de revenus, etc.
2. Le renforcement de l'autosuffisance des communautés vulnérables afin qu'elles puissent répondre à leurs besoins fondamentaux grâce à l'accès aux ressources et à des activités génératrices de revenus, en particulier dans les régions accueillant un grand nombre de personnes déplacées.
3. Le soutien à la réintégration socio-économique des communautés vulnérables, en mettant l'accent sur les transfuges de Boko Haram, car le niveau de tension actuel dans ces communautés pourrait s'aggraver si leurs besoins socio-économiques et psychoculturels ne sont pas satisfaits. Les activités proposées visent à tester des interventions pouvant être étendues à l'échelle régionale.
4. L'amélioration du partenariat en matière de sécurité transfrontalière afin de réduire les menaces liées à la porosité des frontières et à la dynamique des conflits dans les pays voisins, notamment les répercussions de l'insurrection de Boko Haram.

contribuent à renforcer la résilience des communautés vulnérables.

Alors ces huit objectifs spécifiques ensemble contribueront à la paix et au développement au Tchad.

Dans un deuxième temps, en analysant le portefeuille de projets effectivement engagés et décaissés, en ajoutant (i) les risques identifiés, (ii) des hypothèses, et (iii) en détaillant les effets et impacts attendus, nous proposons une théorie du changement reconstituée.

Sur la base de l'ensemble des documents disponibles au 30 juin 2023, y compris en compilant les théories du changement des 15 projets du portefeuille (Annexe XII), en analysant le portefeuille de projets effectivement engagés et décaissés, en ajoutant des hypothèses issues de la revue documentaire (littérature PBF et non PBF), et en détaillant les effets et impacts attendus, sur la base des documents de projets et des documents stratégiques du PBF, nous proposons une théorie du changement reconstituée.

I. Risques

Les risques pays (ou contextuels) font référence aux défis potentiels découlant des conditions économiques, politiques et sociales au Tchad, et pesant sur les impacts et la durabilité des projets. Au Tchad, ils concernent :

- Transition politique : Le Tchad traverse une période de changement de régime et de transition démocratique, ce qui entraîne un manque de cohésion sociale et de confiance entre les communautés et les autorités de l'État. Cette situation crée de l'incertitude politique et peut engendrer l'opposition de certains groupes.

- Sécurité : Des risques de sécurité multiformes, domestiques ou régionaux (spillovers du Soudan, de la Libye, de la RCA, du Cameroun), et impliquent des menaces pour la sécurité et le bien-être du personnel des NU, des partenaires et des bénéficiaires finals. Ces risques peuvent découler de conflits impliquant les forces de défense et de sécurité, des groupes armés non-étatiques, de violences contre les civils, du terrorisme, du crime organisé, de troubles civils (manifestations réprimées violemment et émeutes)
- La faiblesse du contrat social : une insuffisance des services de base et des services sociaux pour les populations dans de nombreuses zones. Les crises prolongées et les tensions entre les communautés locales et les personnes déplacées, ainsi que les conflits intracommunautaires, ont créé un manque de cohésion sociale et de confiance vis-à-vis de l'État et des institutions en général.
- Le manque d'engagement et de participation de diverses parties prenantes : si ces parties prenantes ne sont pas adéquatement engagées ou sont résistantes aux résultats du projet, cela pourrait limiter l'efficacité du projet. Cela peut aussi aller jusqu'à la résistance de leaders ou de groupes politiques qui pourraient être réfractaires à l'idée d'aborder la consolidation de la paix par une gouvernance inclusive et la résilience communautaire.
- Exclusion des femmes et des jeunes : Les femmes et les jeunes sont souvent exclus de la plupart des processus décisionnels locaux, et les organisations de la société civile locale, sous pression, ne sont pas suffisamment prises en compte dans les réponses au développement et à la paix.
- Défis socio-économiques : En raison du manque de diversification économique, le pays fait face à de nombreux défis socio-économiques, notamment des conflits autour de l'accès à l'eau, aux pâturages et aux terres arables.
- Impacts croissants du changement climatique et pression démographique : ils ont entraîné une diminution des terres et des ressources en eau, ce qui a exacerbé les conflits intercommunautaires et les conflits liés aux ressources.
- Pandémie de Covid-19 : La pandémie a eu tendance à exacerber l'ensemble des défis contextuels en 2020-2021, en perturbant les activités, en sollicitant davantage les ressources économiques, en augmentant la vulnérabilité des populations, en exacerbant la compétition pour les ressources, et en contribuant à un durcissement politique.

Les risques opérationnels (pesant sur la mise en œuvre des projets) incluent la sécurité, les troubles sociaux, l'accès logistique, le changement climatique (sécheresses, inondations et vulnérabilité accrue des communautés et des infrastructures), les risques de catastrophe agricoles et d'autres menaces. Bon nombre de ces risques ont un impact sur l'ensemble du portefeuille comme sur les projets pris individuellement.

Des risques pèsent sur les bénéficiaires des projets (par exemple sur les médiateurs), dans le contexte d'un rétrécissement de l'espace civique et les événements qui jalonnent la Transition.

I. Hypothèses

Selon les documents de projet, notre analyse du contexte et les entretiens, les hypothèses au niveau portefeuille sont notamment :

- Que la transition démocratique puisse encore être menée de manière pacifique et inclusive et reste crédible aux yeux de la population et des principaux partis et mouvements
- Qu'il y ait un intérêt à la paix des acteurs politiques, économiques et sécuritaires les plus influents. Si ces acteurs perçoivent que leurs intérêts sont menacés par la paix, ils peuvent activement saboter les initiatives de paix et/ou mettre en place des écrans de fumée donnant l'impression que la paix avance. A noter que les intérêts des acteurs peuvent évoluer avec le temps. Des pressions extérieures, des changements dans le cours des matières premières dont dépend le Tchad ou des disruptions dans les chaînes de valeur notamment alimentaires, et des groupes armés exsangues peuvent amener des acteurs initialement réticents à voir leur intérêt dans la paix.
- Que les institutions nationales et locales aient la capacité suffisante pour mettre en œuvre les politiques et mesures nécessaires.
- Que les partenaires internationaux du Tchad restent engagés à ses côtés, bien que de manière sensible aux évolutions de la transition.

- Qu'il y ait un leadership national pour la paix, ce qui implique qu'une dynamique multi-acteurs se dessine, au-delà de la seule société civile et du seul CMT. Un leadership international est insuffisant mais lui aussi est nécessaire dans la mesure où des appuis non coordonnés de la communauté internationale enverraient des signaux contraires, et où une mobilisation continue des ressources a été nécessaire dans le contexte 2017-2023 (déficit budgétaire chronique ; réfugiés du Sud Soudan, de RCA et du Nigeria ; pandémie ; crise d'avril 2023 au Soudan et afflux de réfugiés).
- Qu'il y ait un renforcement mutuel des dynamiques de paix appuyées à travers un partage d'information, d'expérience et une mise en réseau des acteurs de paix.

La théorie du changement reconstituée est représentée par le graphe A. Elle peut résumée comme suit :

Si les parties prenantes, y compris les communautés locales, les autorités nationales, les organisations de la société civile et les organisations internationales, participent activement à la promotion de l'État de droit, de la gouvernance locale inclusive, de la cohésion sociale, et de la résilience socioéconomique des plus vulnérables, et reconnaissent les liens entre ces thématiques comme entre les niveaux local et national, elles peuvent contribuer à promouvoir une paix positive durable.

Elle diffère de la théorie du changement originale dans la mesure où elle ajoute des hypothèses issues de la revue documentaire (littérature PBF et non PBF), ajoute les résultats attendus des projets du portefeuille, résume les thèmes des trois types de projets (niveau communautaire, national et frontalier) et détaille les effets et impacts attendus.

Graphe A. Théorie du changement reconstituée



Annexe III. Matrice d'évaluation

Cette matrice est structurée par six questions d'évaluation pour regrouper les 36 sous-questions présentées dans les TDR, et contient pour chaque sous-question les indicateurs que nous nous suggérons de prendre en considération pour soutenir les jugements formulés.

La matrice permet de faire le lien entre les questions d'évaluation, les sous-questions, les méthodes de collecte et d'analyse des données, les indicateurs, les outils de collecte de données et les sources d'information. Elle a permis également de planifier la conduite de l'évaluation, en indiquant où les données secondaires seront utilisées et où les données primaires devront être collectées. La matrice d'évaluation aidera à planifier la triangulation des données collectées et identifier les lacunes potentielles pour évaluer la fiabilité des résultats. En somme, la matrice d'évaluation est un outil organisateur pour garantir une évaluation rigoureuse et fiable.

Questions d'évaluation et sous-questions	Indicateurs	Documents & entretiens
PERTINENCE - QE1. Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il adapté aux caractéristiques (contexte fragile) et priorités du Tchad et de Nations Unies au Tchad/Sahel/Lac Tchad		
<p>SQL.1. Dans quelle mesure le portefeuille PBF correspond-il aux priorités nationales et aux priorités de l'ONU au Tchad et dans la région du Sahel (politiques nationales, cadres, plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité, sur les jeunes, la paix et la sécurité, politique sur le genre, feuille de route de la transition, UNDAF, UNISS, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le portefeuille PBF tel qu'il est conçu correspond aux stratégies, cadres, plans et déclarations politiques nationales, sur la paix, la transition, le développement, les jeunes, les femmes, la paix et la sécurité, des autorités nationales 2017-2020 et 2020-2022 - Le portefeuille PBF tel qu'il est conçu est aligné sur les objectifs des stratégies, plans et programmes des Nations Unies au Tchad y compris UNDAF, UNISS ainsi que pour les actions en zones frontalières Sahel et Lac Tchad 2017-22 	<p><u>Documents</u> : stratégies, cadres, plans et déclarations politiques nationales, sur la paix, la transition, le développement, les jeunes, les femmes, la paix et la sécurité, des autorités nationales 2017-2020 et 2020-2022 / stratégies, plans et programmes des Nations Unies au Tchad y compris UNDAF, UNISS ainsi que pour les actions en zones frontalières Sahel et Lac Tchad 2017-22, etc.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec., BCR, BF, UE, BF, UE, BM, CNARR, CELIAF, OJ, UNOCA, OI Part. (CNDH, OHCHR, PNUD).</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part</p>
<p>SQL.2. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il abordé les causes profondes, les besoins et les facteurs de conflit bien identifiés ? Ont-ils été informés par une analyse de situation adéquate, à jour et une analyse de conflit sensible au genre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La conception du portefeuille a été informé par une analyse de conflit sensible au genre et à la jeunesse - La conception du portefeuille a pris en compte cette analyse de conflit 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Analyse de conflit réalisée ou ayant informé la décision d'éligibilité, Prodocs des projets financés et analyse de conflit afférents, etc.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec., BCR, BF, UE, BF, UE, BM, CNARR, CELIAF, OJ, CNDH, OI Part., OSC part.</p>
<p>SQL.3. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le portefeuille PBF et les résultats attendus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La théorie du changement est explicite ou peut être déduite des documents stratégiques et programmatiques, la chaîne de résultats est cohérentes, et les hypothèses sous-jacentes sont réalistes et/ou l'approche est adaptative 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapports stratégiques du PBF au Tchad, analyses de contexte, etc.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec., BCR, OI Part.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution de la logique d'intervention aux vues de l'évolution du contexte, des besoins en matière de consolidation de la paix, et des risques 	
<p>SQ1.4. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il répondu aux besoins urgents et émergents en matière de consolidation de la paix et aux lacunes identifiées, notamment en tenant compte de la pandémie mondiale et de la transition politique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La conception du portefeuille a évolué pour prendre en compte les besoins (urgents et émergents) en matière de consolidation de la paix - Les lacunes éventuelles ont été identifiées, notamment en tenant compte de la pandémie mondiale et de la transition politique 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapports stratégiques du PBF, analyses de contexte, comptes-rendus des réunions avec les comités techniques, etc.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, UNOCA, OI Part., OSC. Part. Benef. Rep.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
<p>SQ1.5. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il soutenu ses parties prenantes dans une réflexion critique sur la prise en compte des questions de genre et de la jeunesse (par exemple, afin d'apporter un intérêt à toutes les catégories adaptées à leurs besoins spécifiques et sur mesure avec l'atténuation des facteurs d'inégalités de genre et de valorisation de la jeunesse à court et long terme).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et qualité d'analyses spécifiques - Niveau d'intégration des composantes transversales dans l'identification et la conception des projets - Le Secrétariat technique ou les agences ONU récipiendaires ont facilité de telles réflexions - Ces réflexions ont abouti à des modes de faire ou résultats particuliers, y compris mais aussi au-delà de la mise en place du marqueur genre dans les projets 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, stratégie et plan d'action égalité des sexes et promotion des jeunes, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapports stratégiques du PBF au Tchad, analyses de contexte et des besoins spécifique des femmes et des jeunes etc.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CELIAF, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC. Part. Benef. Rep. Rep. Organisation jeune du Copil.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
<p>EFFICACITE ET IMPACT - QE2. Dans quelle mesure le soutien du PBF a-t-il contribué à la consolidation de la paix, à l'État de droit, à la gouvernance locale, à la cohésion sociale et à la résilience des communautés vulnérables, et a eu des effets positifs ou négatifs non attendus ?</p>		
<p>SQ2.1. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il effectivement contribué à un impact concret et positif sur la consolidation de la paix dans les domaines suivants : (i) la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale et (ii) le renforcement de la résilience des communautés vulnérables ?</p>	<p>En utilisant la méthode de l'analyse de contribution décrite section 3.1 (preuve ou non des produits atteints puis preuve ou non de contribution de ceux-ci aux effets et impacts, mesurés de manière qualitative et quantitative) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le portefeuille PBF a effectivement contribué à un impact concret et positif sur la consolidation de la paix - Le portefeuille PBF a effectivement contribué à un impact concret et positif sur la restauration de l'État de droit, la gouvernance locale - Le portefeuille PBF a effectivement contribué à un impact concret et positif sur la cohésion sociale - Le portefeuille PBF a effectivement contribué à un impact concret et positif sur la résilience des communautés vulnérables 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapports stratégiques du PBF au Tchad, etc. Bases de données sur les conflits, la paix et la résilience (ACLED, InfoRM, DHS surveys...), analyse de contexte et documents contextuels sur les progrès réalisés en matière de consolidation de la paix et stabilisation.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p> <p><u>Observations directes</u></p>
<p>SQ2.3. Dans quelle mesure les groupes cibles visés ont-ils bénéficié des initiatives ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des activités financées ou organisées par le PBF ont effectivement bénéficié aux groupes cibles : Niveau d'intégration dans les projets et % de projets spécifiques 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. Analyse de contexte</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements significatifs ont été observés au niveau de ces groupes cibles 	<p>et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p> <p><u>Observations directes</u></p>
SQ2.4. Quelle différence a fait le portefeuille PBF, y compris au-delà de la consolidation de la paix ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat et agences ONU récipiendaires ont un système pour identifier les impacts éventuels au-delà de la consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables ciblés - Des impacts éventuels au-delà de la consolidation de la paix et de la résilience des groupes vulnérables ciblés ont été identifiés par les agences partenaires et les bénéficiaires (ex. méthode du changement le plus significatif) 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. Analyse de contexte et documents contextuels sur les progrès réalisés en matière de consolidation de la paix et stabilisation, y compris études de perception disponibles</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
EFFICIENCE – QE3. Dans quelle mesure la gestion (dans le pays et entre le PBSO/PBF et l'Équipe Pays), les mécanismes et capacités de programmation, de mise en œuvre ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus ?		
SQ3.1. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il été bien géré en fonction des ressources disponibles ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le rapport résultats/ressources a été le meilleur possible - La gestion du portefeuille a été réactive, sans délais trop importants compte tenu du contexte 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. Budget and other financial information for each project.</p> <p><u>Entretiens</u> : PBF Sec.,BCR</p>
SQ3.2. Dans quelle mesure les initiatives conjointes ont-elles été efficaces et ont-elles permis d'optimiser les ressources, notamment à la lumière de la sélection des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les initiatives conjointes ont mis en place des mécanismes efficaces de coordination et de partage des ressources - La sélection des partenaires de mise en œuvre des initiatives conjointes a été pertinente dans le cadre d'une optimisation des ressources - Les initiatives conjointes ont permis de mieux cibler les bénéficiaires. 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation.</p> <p><u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales.</p> <p><u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
SQ3.3. Dans quelle mesure les différentes parties prenantes (bénéficiaires, homologues nationaux, partenaires de mise en œuvre, etc.) ont-elles travaillé ensemble vers des	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat technique ou les agences ONU récipiendaires ont facilité de telles collaborations. Ces collaborations ont abouti à des modes de faire ou résultats particuliers 	<p><u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès</p>

objectifs communs de consolidation de la paix ?		réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.
EFFICIENCE – QE3 BIS. Dans quelle mesure les mécanismes nationaux (la gouvernance, la gestion dans le pays et entre le PBSO/PBF et l'Équipe Pays, les mécanismes et capacités de programmation, de mise en œuvre) ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus ?		
Mécanismes de gouvernance du portefeuille		
SQ3bis.1. Dans quelle mesure la composition du COPIL et du Comité technique était-elle adaptée à son rôle et comment le COPIL et le Comité technique ont-t-ils évolués dans le temps ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le COPIL a été créé et sa composition conforme aux orientations du PBF (2018) - Le Comité technique a été constitué au regard des besoins technique de la mise en œuvre du PBF - Le rôle du Comité technique a évolué au cours de la période - Le rôle du comité technique a évolué au cours de la période 	<u>Documents</u> : Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.
SQ3bis.2. Quelle était la force du leadership/de l'appropriation du gouvernement au sein du COPIL et du Comité technique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le gouvernement, au niveau des ministères centraux ou sectoriels ou même locaux, ont démontré un leadership au sein du COPIL et/ou du Comité technique - Ce leadership a été constant au cours de la période 2017-2022 et/ou des adaptations ont été faites pour tenir compte de la pandémie, des manifestations, de la période électorale et des transition 	<u>Documents</u> : Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions comité technique <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.
SQ3bis.3. Quelle a été l'efficacité de la supervision stratégique des projets dans le pays par le mécanisme du COPIL et du Comité technique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le rapportage des projets a été satisfaisant, régulier et exploitable pour piloter le portefeuille au niveau du COPIL et/ou du Comité technique - Le COPIL et Comité technique se sont réunis comme prévu et a fourni des orientations stratégiques transparentes et régulières, et effectué un contrôle de la mise en œuvre de l'appui du PBF, par exemple en élaborant un rapport annuel stratégique - Le COPIL et/ou Comité technique a effectué un contrôle de la mise en œuvre de l'appui du PBF et traduit les principales conclusions en orientations stratégiques pour la gestion du portefeuille 	<u>Documents</u> : Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.
SQ3bis.4. Quel est le degré de transparence, d'efficacité et d'efficience du processus de prise de décision du COPIL et du Comités techniques concernant le soutien au portefeuille PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les Comités techniques ont fourni des orientations stratégiques transparentes et régulières, et effectué un contrôle de la mise en œuvre de l'appui du PBF, par exemple en élaborant un rapport annuel stratégique 	<u>Documents</u> : Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.

	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cas contraire, un autre mécanisme s'y est substitué et a fonctionné 	
Gestion, mécanisme et capacités de programmation		
SQ3bis.5. Le Secrétariat était-il doté de ressources appropriées et soutenues (en termes de ressources humaines et financières ainsi que de soutien politique) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat du PBF a fait preuve de continuité en termes de ressources humaines et financières (documents, entretiens) - Le Secrétariat du PBF a fait preuve de continuité en termes de soutien politique (documents, entretiens) 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.
SQ3bis.6. Quelle a été l'efficacité et l'efficience du soutien apporté aux bénéficiaires du Fonds en termes de suivi de haut niveau (notamment au niveau du comité technique), de coordination transparence et d'assurance qualité de la mise en œuvre des projets et des rapports ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les agences ONU récipiendaires ont apprécié l'appui du Secrétariat du PBF en termes de suivi de haut niveau, de coordination et d'assurance qualité - Cet appui s'est traduit par des améliorations notables 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. <u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne :</u> OI Part.
SQ3bis.7. Quelle a été l'efficacité du soutien apporté par le Secrétariat avec le Comité technique aux mécanismes de gouvernance du portefeuille PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat du PBF a joué un rôle clair et proactif pour gérer le portefeuille de manière transparente, efficace, et favoriser les échanges d'expérience entre agences ONU récipiendaires (documents, entretiens) - Le Secrétariat a sollicité et travaillé étroitement avec le Comité technique du PBF lors de la définition et de la mise en œuvre des projets 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, BM, Amb. All.
SQ3bis.8. Dans quelle mesure le Secrétariat du PBF était-il positionné pour soutenir le système des Nations Unies (ancrage au sein du Bureau de la Coordinatrice résidente, partenariat au sein de l'équipe pays et avec l'UNOCA, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat du PBF a eu un ancrage adéquat au sein du bureau du CR (documents, entretiens) - Le Secrétariat du PBF a su mobiliser un partenariat au sein de l'Équipe Pays (documents, entretiens) - Le Secrétariat du PBF a su mobiliser un partenariat avec l'UNOCA (documents, entretiens) 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité Compte rendu COPIL et réunions du comité technique <u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, UNOCA BM, Amb. All.
COHERENCE INTERNE ET COMPLEMENTARITE EXTERNE – QE4. Dans quelle mesure le portefeuille du PBF a-t-il été cohérent en interne et complémentaire avec les autres actions des Nations Unies ?		
SQ4.1. Dans quelle mesure les projets PBF se complétaient-ils les uns les autres et avaient-ils une approche stratégiquement cohérente ayant généré des avantages comparatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie et la théorie du changement du portefeuille ont été claires pour les parties prenantes et ont abouti à des synergies, à des effets d'apprentissage de projet à projet, et à une valeur ajoutée en termes de résultats (entretiens, documents, enquête en ligne) - Le Secrétariat du PBF et les agences ONU ont exploité leur avantage comparatif pour créer des synergies 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad. <u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne :</u> OI Part.
SQ4.2. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il complété d'autres programmes et	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche, la théorie du changement sous-jacente et le portefeuille ont été coordonnés avec la United Nations 	<u>Documents :</u> Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de

interventions de consolidation de la paix dans le pays ?	Development Assistance Framework (UNDAF 2017-2021) et autres processus de planification de l'Équipe Pays (entretiens, documents, enquête en ligne)	contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales, autres OSC. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.
DURABILITE – QE5. Dans quelle mesure les impacts du portefeuille PBF sont-ils amenés à durer ?		
SQ5.1. Quelle preuve concrète existe-t-il de l'engagement du Gouvernement et des autres parties prenantes à maintenir les résultats du portefeuille PBF, dont la Banque mondiale - en particulier dans le cadre de l'Allocation Prévention et Résilience - et la Banque Africaine de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le gouvernement puis autorités de transition ont endossé le portefeuille ou stratégie sous-jacente, et/ou participé à des réunions de haut niveau à ce sujet (entretiens, documents) - Le gouvernement puis autorités de transition ont pris des dispositions pour maintenir les résultats du portefeuille PBF (au niveau central ou local) (entretiens, documents) 	<u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales,
SQ5.2. Dans quelle mesure le portefeuille PBF était-il durable une fois les projets terminés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les agences ONU récipiendaires, les autorités nationales centrales ou locales et/ou des organisations de la société civile nationale ou internationales ont repris certaines des structures et résultats des projets PBF (entretiens) - Les projets PBF ont eu des résultats catalytiques/qui ont eu des effets positifs en cascade (par exemple en matière d'organisation à la base, d'accès à l'information, par la mise en réseaux, par le renforcement de capacités ; investissements des IFI dans les priorités du PBF ; mise en place d'un agenda, poursuite des interventions/processus législatifs, etc. par le gouvernement ...) (entretiens, documents) 	<u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.
SQ5.3. Quels effets catalytiques, s'il y en a, le portefeuille PBF a-t-il eu au Tchad (financiers et non financiers) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets PBF ou le portefeuille dans son ensemble ont permis de lever des fonds additionnels, non PBF (entretiens, documents) - Les projets ou le portefeuille dans son ensemble a permis de changer des modes de faire chez les agences ONU récipiendaires, par exemple en matière de sensibilité au conflit (entretiens, documents) 	<u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.

<p>SQ5.4. Dans quelle mesure les investissements du PBF ont-ils renforcé les acteurs locaux (gouvernement et OSC) pour qu'ils puissent remplir leurs mandats en matière de BP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les parties prenantes nationales (y compris les sociétés civiles, les femmes, les jeunes et les adolescents) ont été efficacement impliquées dans la gestion du portefeuille PBF, de la conception à l'évaluation, y compris la gouvernance (entretiens, documents) - Les parties prenantes nationales ont gagné en leadership et autonomisation sur les sujets de consolidation de la paix (entretiens, documents) 	<p><u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
<p>QUESTIONS TRANSVERSALES QE6. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des projets du portefeuille ont-elles pris en compte les principes et priorités constitutives de l'approche PBF (Sensibilité aux conflits et gestion des risques, droits de l'homme, équité et genre, innovation) ?</p>		
<p>SQ6.1. Est-ce que le portefeuille PBF, les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre avaient une approche explicite et adéquate de la sensibilité aux conflits ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat et l'ensemble des agences ONU récipiendaires ont une doctrine ou orientations claires et systématiques en matière de sensibilité aux conflits (documents, entretiens) - Les projets ont une approche « ne Pas Nuire » et vise explicitement à la consolidation e la paix, l'État de droit, la gouvernance locale, la cohésion sociale, la résilience des groupes vulnérables (documents, entretiens) 	<p><u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
<p>SQ6.2. Le portefeuille PBF a-t-il eu des impacts négatifs involontaires ? Si oui, dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles atténué ces impacts négatifs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat et agences ONU récipiendaires ont un système pour identifier les impacts négatifs involontaires (entretiens, documents) - Des impacts négatifs involontaires ont été identifiés (entretiens, documents) - Le Secrétariat et agences ONU récipiendaires ont un système pour les atténuer et prévenir des impacts négatifs supplémentaires (entretiens, documents) 	<p><u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>
<p>SQ6.3. Dans quelle mesure l'évaluation, l'atténuation et le suivi des risques étaient-ils adéquats et appliqués à la fois au niveau programmatique et institutionnel (bénéficiaires, homologues nationaux, partenaires de mise en œuvre, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les risques et des mesures d'atténuation étaient identifiés au niveau projet (entretiens, documents) - Les risques et des mesures d'atténuation étaient identifiés au niveau portefeuille (entretiens, documents) - Les mesures d'atténuation étaient adéquates et les risques résiduels appropriés pour le degré de risque accepté par le PBSO (entretiens, documents) 	<p><u>Documents</u> : Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, etc. <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.</p>

<p>SQ6.4. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il contribué aux objectifs clés de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des filles/femmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets et le portefeuille avaient des objectifs explicites en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des filles/femmes (entretiens, documents) - Des données quantitatives et qualitatives ont bien été collectées par genre et âge (entretiens, documents) - Ces objectifs ont été atteints ou dépassés (entretiens, documents) 	<p><u>Documents :</u> Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation via le genre.</p> <p><u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC.</p> <p><u>Enquête en ligne :</u> OI Part.</p>
<p>SQ6.5. Dans quelle mesure le portefeuille PBF au Tchad a-t-il contribué aux engagements en matière de promotion de l'agenda Jeunesse, Paix et Sécurité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets et le portefeuille avaient des objectifs explicites en matière d'agenda Jeunesse, Paix et Sécurité (entretiens, documents) - Des données quantitatives et qualitatives ont bien été collectées par genre et âge (entretiens, documents) - Ces objectifs ont été atteints ou dépassés (entretiens, documents) 	<p><u>Documents :</u> Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc.</p> <p><u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC.</p> <p><u>Enquête en ligne :</u> OI Part.</p>
<p>SQ6.6. Dans quelle mesure l'ensemble du portefeuille PBF est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'Homme et en contribuant aux engagements du Tchad en matière de droits de l'Homme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat et l'ensemble des agences ONU récipiendaires ont une doctrine ou orientations claires et systématiques en matière d'approche basée sur les droits de l'Homme (documents, entretiens) - Les projets ont une approche basée sur les droits de l'Homme (documents, entretiens) - Les projets ont contribué directement ou indirectement à faire progresser la mise en œuvre des engagements du Tchad en matière de droits de l'Homme (documents, entretiens) 	<p><u>Documents :</u> Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, Analyse de contexte et document contextuel sur les progrès réalisés en matière de consolidation/maintien de la paix et stabilisation, etc.</p> <p><u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CNARR, CELIAF, UNOCA, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC.</p> <p><u>Enquête en ligne :</u> OI Part.:</p>
<p>SQ6.7. Dans quelle mesure le portefeuille PBF contribue-t-il à généraliser la prise en compte du genre pour faciliter la planification de résultats sensibles au genre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat et l'ensemble des agences ONU récipiendaires ont une doctrine ou orientations claires et systématiques en matière de prise en compte des besoins et potentialités des hommes et femmes, filles et garçons (documents, entretiens) - La plupart des projets PBF ont une approche qui prend en compte le genre dans leur approche comme dans les résultats visés et suivi-évaluation (documents, entretiens) 	<p><u>Documents :</u> Documents : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad,</p> <p><u>Entretiens :</u> MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CELIAF, BAD, PBF Sec.,BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC. Rep Jeunesse</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets de par leur financement PBF ont contribué directement ou indirectement à faire progresser l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation de des femmes et des filles (documents, entretiens) 	<u>Enquête en ligne</u> : OI Part.
<p>SQ6.8. Dans quelle mesure le portefeuille PBF a-t-il favorisé des approches novatrices pour répondre aux priorités identifiées en matière de consolidation de la paix ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des projets PBF et/ou le portefeuille dans son ensemble apportent une innovation ou autre plus-value par rapport aux projets par ailleurs mis en œuvre par les agences ONU récipiendaires (documents, entretiens, observation directe) - La plupart des projets PBF et/ou le portefeuille dans son ensemble apportent une innovation ou autre plus-value par rapport aux projets par ailleurs mis en œuvre par des acteurs nationaux ou internationaux en matière de consolidation de la paix (documents, entretiens, observation directe) 	<u>Documents</u> : Documents d'éligibilité, Prodocs et rapport de projets, évaluations de projets, rapport stratégique du PBF au Tchad, <u>Entretiens</u> : MPEPI, MAE, MRN, MATDBG, MSP, MJ, MGS, CELIAF, UNOCA, CELIAF, BAD, PBF Sec., BCR, OI Part., OSC Part. Benef. Rep. & Benef., autorités locales. autres OSC. <u>Enquête en ligne</u> : OI Part.

Annexe IV : Stratégie d'échantillonnage et description de l'échantillon

Parmi les 18 projets, nous proposons de retenir un échantillon de projets à examiner de manière plus approfondie que les autres (c. Annexe X), sur la base de critères

- d'accès aux données (documents de projets, rapports narratifs et financiers, indicateurs de suivi, revues ou évaluations),
- de maturité (mix de projets plus anciens et plus récents)
- de taille (mix de budgets plus importants et plus modestes)
- de financements IRF ou PRF
- de champ (mix de projet locaux, de portée nationale, ou frontalière/régionale),
- de partenaire (IOM, HCR, PAM, PNUD, UNICEF, UNESCO...),
- de thématiques selon les deux axes du portefeuille et de sous-thématiques
- de populations cibles
- de localisation géographique
- d'accès logistique et sécuritaire,
- en veillant aussi à l'inclusion de projets à caractère innovant.

La première sélection des projets (Table 1) a été présentée au Groupe de gestion de l'évaluation le 12 juillet 2023 sera affinée en fonction des conditions d'accès et de la disponibilité des maitrises d'ouvrage et des bénéficiaires à se rendre disponible pour fournir les informations nécessaires aux évaluateurs.

Table A. Échantillon proposé au Groupe de Gestion et suite à la communication des localités des projets par le secrétariat

Num. Projet	Descriptif	Durée	Statut	Type de projet	Région	Location	Budget en \$	Évaluation
PBF/IRF-263	Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire	25/11/2018 - 30/11/2020	Finalisé	IRF (Youth Promotion Initiative)	Mandoul, Logone Oriental	Mandoul et Logone oriental	1 500 000	Ouv
PBF/TCD/A-1	Projet de consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad	03/12/2018 - 30/12/2020	Finalisé	PRF	Lac	Sud de Bol et nord de Bagasola	2 488 905	Ouv
PBF/IRF-268	Projet de restauration de la paix et du dialogue entre les communautés affectées par la transhumance transfrontalière (Cross-border Chad)	03/12/2018 - 30/12/2020	Finalisé	IRF (Transfrontalier)	Moyen-Chari	Moyen Chari et Grande Sido	1 500 000	Ouv
PBF/IRF-284	Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes à la gouvernance locale et à la consolidation de la paix au Tchad	16/12/2018 - 30/06/2022	Finalisé	PRF	N'Djamena, Lac, Logone occidentale	N'Djamena, Lac, Moundou	3 491 000	Ouv
PBF/TCD/A-3	Prévention et gestion des tensions intercommunautaires à travers un meilleur accès aux et gestion	13/11/2019 - 12/05/2022	Finalisé	PRF	Wadi Fira, Ennedi Est	Iriba, Guereda, Andjaras, camps d'Iridimi, de Touloum, de	3 134 000	Ouv

	rationnelle des ressources naturelles					Amnabet, de Mile et de Kounoungo		
PBF/IRF-369	Les jeunes, tisserands de la paix dans les régions transfrontalières du Gabon, Cameroun et Tchad (Tchad)	06/10/2020 - 14/10/2022 (extension en cours)	En cours	IRF (Transfrontalier)	Mayo Kebbi Ouest, Mayo Kebbi Est	Réserve de la faune de Binder Léré, Parc National Sena Ora	914167	Non
PBF/TCD/D-I	Secrétariat du Fonds des Nations Unies de Consolidation de la Paix au Tchad - Appui à la Coordination, au Suivi et à l'Évaluation du portefeuille	20/04/2022 - 20/04/2023	Finalisé	PRF	National	N/A	890561	Non
PBF-TCD-B-4	Consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salama, du Sila et du Ouaddaï	19/11/2021 - 22/11/2023	En cours	PRF	Salama, Sila, Ouaddaï	Barh Azoum, Haraze-Mangueigne, Djourf Al Hamar, Assongha, Ouara et Abougoudam Abdi,	3500000	Non
PBF/IRF-388	Projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes armés non-étatiques au Tchad	21/01/2021 - 20/01/2023	En cours	IRF (Gender Promotion Initiative)	Lac, Hadjer-Lamis	Lac (Mamdi, Kaya et Fouli), Hadjer-Lamis (Mani)	1500000	Non

A priori, avec les ressources disponibles, nous pourrions choisir quatre grappes de projets (1/N'Djamena, 2/Lac, 3/Ouaddaï, 4/ frontière Cameroun et RCA). Ceci est à discuter avec le Secrétariat du PBF en fonction des composantes et activités des projets, mais aussi de la localisation exacte des activités du projet qui nous permettrons d'évaluer les possibilités d'accès. L'échantillonnage signifie que certains projets seront examinés plus en profondeur que les autres, mais une fois le plan de vol finalisé, il ne sera pas exclu de rencontrer les partenaires et bénéficiaires d'autres projets, par exemple au sud de Bol le Projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes armés non-étatiques au Tchad, et par exemple à N'Djamena les différents projets de portée nationale.

Localité	N'Djamena	Frontière Cameroun et RCA	Lac	Ouaddaï et/ou Wadi Fira Ou Faya
Cheffe d'équipe et évaluateur principal	3 jours x 5 entretiens	voyage (473km NDJ-Moundou) + 3 jours x 5 entretiens à Moundou et environs		
Chef d'équipe adjoint et assistante de recherche	1 jours x 5 entretiens		voyage (155km NDJ-Bol ; 373km NDJ-Bagasola) + 3 jours x 5 entretiens à Bol et environs ou Bagasola et environs	voyage (895km NDJ-Abéché, Abéché-Iriba (208km) + 3 jours x 5 entretiens à Abéché et/ou Iriba





Annexe V. Profil de l'équipe d'évaluation


Nous avons proposé une équipe indépendante diversifiée avec des compétences complémentaires adaptées aux exigences thématiques et techniques de cette évaluation, composée d'une équipe d'évaluation et d'une équipe d'appui.

L'équipe d'évaluation a été responsable de la mise en œuvre technique de l'évaluation et dirigée par la cheffe d'équipe, **Juana de Catheu**. Juana sera en charge de la mise en œuvre technique de l'évaluation ainsi que la production des livrables décrits dans la section méthodologie et sera la principale rédactrice du rapport final. La cheffe d'équipe sera assistée par **Alexandre Naud** qui sera principal rédacteur du rapport de démarrage provisoire et aura le rôle de chef d'équipe adjoint, étant en charge de l'analyse des données collectées. Deux évaluateurs nationaux, **Gilbert Maoundonodji** et **Haoua Ousman Tchoutcha**, assisteront la cheffe d'équipe et l'évaluateur principal sur le terrain et participera également à la collecte et à l'analyse de données.

L'experte Assurance Qualité de l'équipe, **Cécile Collin**, a conseillé l'équipe d'évaluation pendant la phase de lancement et examinera tous les livrables avant leur soumission au PBF.

La Manager de projet, **Khaoula Zorgane**, a supervisé l'avancement de la production des livrables par l'équipe d'évaluation et s'assurera qu'ils correspondent aux exigences contractuelles et techniques énoncées dans le cadre de référence de l'évaluation. Elle travaillera sous la direction de Marta Chudzikiewicz, Directrice du suivi et de l'évaluation, ainsi que sous celle du Directeur de la qualité de Cowater, Olivier Bribosia.

Membre de l'équipe	Expérience	
Équipe Principale		
Cheffe d'équipe : Juana De Catheu	Experte en consolidation de la paix avec 22 ans d'expérience en programmation et mise en œuvre dans un large éventail de pays y compris Tchad, Burkina Faso, Burundi, RD Congo, et Zambie. De plus, Juana possède plusieurs années d'expérience en évaluation de projets, portefeuille pays et programme thématiques y compris une étude d'évaluabilité du PBF en Côte d'Ivoire et 12 évaluations stratégiques pour l'UE, ainsi qu'en recherche et plaidoyer pour des politiques promotrices de paix.	
Chef d'équipe adjoint : Alexandre Naud	12 années d'expérience dans la mise en place de systèmes de suivi et la réalisation d'évaluations complexes dans le secteur humanitaire et du développement, notamment pour les agences des Nations Unies, l'AFD, le FMI et la Banque mondiale, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en Afrique et en Amérique latine. Il occupe actuellement le poste de gestionnaire principal de l'évaluation au sein du département de suivi et d'évaluation de Cowater, où il gère des accords à long terme pour la prestation de services d'évaluation.	
Évaluateur principal : Gilbert Maoundonodji	18 années d'expérience en tant que consultant national et international pour plusieurs institutions (PNUD, Banque Mondiale, Banque Africaine de développement, Ministères, etc.) dans différents domaines (juridique, gouvernance économique, sociale, politiques publiques, formation, communication, médias, société civile, etc.) Longue expérience dans le domaine juridique académique en tant que professeur de Droit public et sciences politiques à l'Université de N'Djamena et à l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) à Yaoundé au Cameroun.	
Assistante de recherche : Haoua Ousman Tchoucha	Experte en analyse et collecte de données pour la conduite de recherche et d'investigation socioéconomique. Haoua possède une solide expérience dans les méthodes suivantes : entretiens semi-structurés ; groupes de discussions ; et enquêtes quantitatives. Elle est également compétente en traduction simultanée orale, et une maîtrise complète de l'Arabe littéraire et local (Tchad), Ngambaye et Sara Madjigaye, ainsi que le Français et l'Anglais. De plus, ses connaissances politiques englobent les gouvernements et les organisations humanitaires et de développement dans plusieurs régions au Tchad dont : province du Borkou, du Guerra, du Mandoul, et du Ouaddaï.	
Équipe d'appui		

Chargée de projet : Khaoula Zorgane	<p>Chef de projet en suivi et évaluation avec 4 ans d'expérience en gestion de projets, analyse des politiques, suivi et évaluation, et intégration de l'égalité des genres dans des projets au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA). Elle a également mené des recherches qualitatives et quantitatives en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne. Elle possède de solides compétences dans la réalisation de recherches qualitatives et quantitatives sur le contexte politique et socio-économique au sein de la région MENA. De plus, elle a une expérience significative en soutien aux projets de développement et humanitaires avec divers bailleurs de fonds y compris en matière de rapports de programmes et de projets, des documents politiques, des évaluations et des rapports de situation.</p>	
---	--	--

Contacts :

Cheffe d'équipe : Juana de Catheu ; jdecatheu@devresults.eu

Chef d'équipe adjoint : Alexandre Naud ; alexandre.naud@cowater.com

Chargée de projet : Khaoula Zorgane ; khaoula.zorgane@cowater.com

Site web Cowater : <https://www.cowater.com/fr/expertise-2/suivi-et-evaluation/>
<https://www.cowater.com/fr/expertise-2/suivi-et-evaluation/suivi-evaluation-responsabilite-et-apprentissage-meal/>

Annexe VI : Bibliographie

Références contextuelles

- ACLED (Armed Conflict Location & Event Data Project). Base de données consultée 30 juin 2021.
- AfDB (African Development Bank), OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), PNUD (United Nations Development Programme), and UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). *African Economic Outlook* 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ambassade de France à N'Djamena. 2023. Site consulté 30 juin 2023.
- Amnesty International. Rapports Tchad 2017-2023
- Arnaud, C. 2016. *Jeunesses Sahéliennes: Dynamiques d'exclusion, moyens d'insertion*. Notes Techniques 15. Paris: Agence Française de Développement. <https://www.afd.fr/fr/ressources/jeunesses-saheliennes-dynamiques-dexclusion-moyens-dinsertion>.
- Benoudji, C., V. Le Masson, and E. Fanord. 2018. *Etude sur le Genre et la Résilience: Rapport final pour le projet RESTE/Trust Fund au Tchad 2018*. Oxford, UK: Oxfam International. https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/sites/euetfa/files/t05-eutf-sah-td-01-01_oxfam_reste.pdf.
- Berg, P. 2008. *The Dynamics of Conflict in the Tri-Border Region of the Sudan, Chad and the Central African Republic*. Bonn, Germany: Friedrich Ebert Foundation. <https://library.fes.de/pdf-files/iez/05423.pdf>.
- Bertelsman Stiftung ed., 2022. *Transformation Index BTI 2022*
- Boutellis, A. 2013. "Chad, Once Forgotten by the UN, Is Back, Front and Center." IPI Global Observatory, June 26. <https://theglobalobservatory.org/2013/06/chad-once-forgotten-by-the-un-is-back-front-and-center/>.
- Commission nationale des Droits de l'Homme, rapports 2023
- DCAF-ISSAT (Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces International Security Sector Advisory Team). 2018. *Sécurité et justice au Tchad*. Geneva: DCAF-ISSAT.
- Debos, M. 2013. *Tchad, le métier des armes. Le gouvernement de l'entre-guerres*. Paris: Khartala.
- De Haan, C., P.E. Dubern, B. Garancher, and C. Quintero. 2016. *Pastoralism Development in the Sahel: A Road to Stability?* Washington, DC: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/586291468193771160/Pastoralism-development-in-the-Sahel-a-road-to-stability>.
- FAO (Food and Agriculture Organization). 2019. *Analyse de la résilience au Tchad*. Rome: FAO. <http://www.fao.org/3/CA2971fr/ca2971FR.pdf>.
- Freedom House. Rapports Tchad 2017-2023, <https://freedomhouse.org/country/chad/freedom-world/2023>
- Guiryman, O. 2020. « Counterterrorism Assistance to Chad in the Sahel : The Price the People Pay » Just Security, Septembre 2, 2020. <https://www.justsecurity.org/72199/counterterrorism-assistance-to-chad-for-the-sahel-the-price-the-people-pay/>
- Guiryman, O., K. Kohomta, and P. Nandoumabé. 2018. *Les conflits entre agriculteurs et éleveurs dans le Mandoul au sud du Tchad*. Stockholm: Stockholm International Peace Research Institute; N'Djamena: Bureau de Conseils, de Formations, de Recherches et d'Etudes.
- Hervé, A., 2023. Preventing violent extremism in cross-border villages in the Lake Chad Basin countries: A lesson in cross-border cooperation. In *Managing Transnational UNESCO World Heritage Sites in Africa* (pp. 115-120). Cham: Springer International Publishing.
- Hoinathy, R. 2019. "Boko Haram's Resurgence in Chad." Institute of Security Studies, May 6. <https://issafrica.org/iss-today/boko-harams-resurgence-in-chad>.
- International Crisis Group. 2007-2023. Rapports Tchad
- Lemarchand, R. 2005. "Où va le Tchad?" *Afrique contemporaine* 3 (215): 117–28. <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2005-3-page-117.htm>.
- Le Yotha, N.E., and M.X.F. Kitoko. 2018. *Les justices en traditionnelles en contexte de la 4e République: Statuts et fonctionnement*. Stockholm: Stockholm International Peace Research Institute; N'Djamena: Bureau de Conseils, de Formations, de Recherches et d'Etudes.
- Ligue tchadienne des Droits de l'Homme xx
- Magrin, G., and M-A. Pérouse de Montclos, eds. 2018. *Crisis and Development: The Lake Chad Region and Boko Haram*. Paris: Agence Française de Développement. <https://www.afd.fr/en/ressources/crisis-and-development-lake-chad-region-and-boko-haram>.
- Magrin, G., and C. Raimond. 2018. "La région du lac Tchad face à la crise Boko Haram: Interdépendances et vulnérabilités d'une charnière sahélienne." *Bulletin de l'Association des Géographes Français* 95 (2): 203–21. <https://doi.org/10.4000/bagf.3117>.

Marchal, R. "Tchad/Darfour: Vers un système de conflit." *Politique Africaine* 102 (2): 135–54.

<https://doi.org/10.3917/polaf.102.0135>.

Marchal, R., & Robert, L. (2021). Au Tchad. *Diplomatie*, (110), 22-26.

Okoli, C.R., Nwosu, B.U., Okpaleke, F.N. and Olumba, E.E., 2022. Security in the Lake Chad Basin and Sahel region after Idris Déby. *Small Wars & Insurgencies*, pp.1-24.

Pilgram, C.M.C., 2023. Centre d'études-stratégiques de l'Afrique-leçons tirées de la CVE dans le bassin du lac Tchad.

République du Tchad. 2018. *Document de Politique Sectorielle de la Justice (PSJ) 2018–2027*. N'Djamena:

Ministère de la Justice Chargé des Droits Humains. https://www.minjustchad.org/wp-content/uploads/2018/09/PSJ_VF_OK.pdf.

Seignobos, C. 2019. "Boko Haram a été le révélateur de toutes les haines de voisinage." *Le Monde*, January 3. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2019/01/03/boko-haram-a-ete-le-revelateur-de-toutes-les-haines-de-voisinage_5404864_3212.html.

Search for Common Ground. 2014. *Prévention et gestion des conflits violents autour des ressources naturelles partagées dans les régions du Chari-Baguirmi, Mandoul et Moyen Chari*. Coopération Tchad-Union Européenne. N'Djamena: Union européenne au Tchad. https://www.sfcg.org/wp-content/uploads/2014/08/TCH_EV_May14_Rapport_%C3%A9tude_de_base_UE_FED_SFCG_Ressources_naturelles.pdf.

Sougnabé, P. and Réounodji, F., 2022. Mécanismes de prévention et de gestion des conflits au Tchad. *Afrique contemporaine*, 274(2), pp.123-145.

Tubiana, J. 2008. *The Chad-Sudan Proxy War and the "Darfurization" of Chad: Myths and Reality*. Geneva: Small Arms Survey. <http://www.smallarmssurveysudan.org/fileadmin/docs/working-papers/HSBA-WP-12-Chad-Sudan-Proxy-War.pdf>.

Tubiana, J. 2011. *Renouncing the Rebels: Local and Regional Dimensions of Chad-Sudan Rapprochement*. Geneva: Small Arms Survey. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.441.3253&rep=rep1&type=pdf>.

Tubiana, J. 2017. "Soudan, Soudan du Sud, Tchad : guerres sans fin, guerriers sans frein." *The Conversation*, April 3. <https://theconversation.com/soudan-soudan-du-sud-tchad-guerres-sans-fin-guerriers-sans-frein-71237>.

Tubiana, J., and C. Gramizzi. 2018. *Lost in Trans-Nation: Tubu and other Armed Groups and Smugglers along Libya's Southern Border*. Geneva: Small Arms Survey. <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/U-Reports/SAS-SANA-Report-Lost-in-Trans-nation.pdf>.

Tubiana, J. (2021). Le Tchad sous et après Déby: transition, succession ou régime d'exception?. *Politique africaine*, 16(4), 121-140.

Documentation PBF

➤ Au niveau stratégique

- ✓ Le dossier de recevabilité du PBF Tchad
- ✓ L'analyse commune de pays de l'Équipe Pays (novembre 2022)
- ✓ Les résultats préliminaires et les données de l'analyse de conflit entreprise par l'équipe de pays des Nations Unies et dans les exercices de mise à jour de l'analyse de conflit 2021
- ✓ Les rapports stratégiques de la Coordinatrice résidente (2021, 2022)
- ✓ Conflict Analysis in the Lake Chad Basin 2020-2021 (sans date)
- ✓ Rapports du Secrétaire-général des Nations Unies sur la Consolidation de la Paix, 2018, 2019, 2020, 2022, 2023
- ✓ Comptes-rendus des deux réunions du COPIL (juin et juillet 2023)

➤ Au niveau opérationnel

- ✓ Les documents de formulation des 18 projets financés par le PBF disponibles :
 - IRF-284 : Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes à la gouvernance locale et à la consolidation de la paix au Tchad
 - TCD-A2 : Habilitier les jeunes vulnérables du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix
 - TCD-A3 : Prévention et gestion des tensions intercommunautaires à travers un meilleur accès aux et gestion rationnelle des ressources naturelles
 - TCD-B1 : Promouvoir la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord du Tchad
 - TCD-A1 : Projet de consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la

- résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad
- TCD-B3 : Appui à la mise en place d'un Observatoire de la Promotion de l'Égalité et de l'Équité de genre au Tchad
- IRF-286 : Appui au développement du pastoralisme résilient et à la consolidation de la paix dans la zone frontalière sahéenne entre le Niger et le Tchad
- IRF-268 : Projet de restauration de la paix et du dialogue entre les communautés affectées par la transhumance transfrontalière (RCA/Tchad).
- IRF-263 : Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire
- IRF-191 : Soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situées à la frontière entre le Tchad et le Cameroun
- TCD-D1 : Appui à la Coordination, au Suivi et à l'Evaluation du portefeuille
- IRF-369 : Les jeunes tisserands de la paix dans les régions transfrontalières du Gabon, Cameroun et Tchad
- IRF-509 : Genre et paix : Mobilisons-nous pour un processus de consolidation de la paix inclusif
- IRF-388: Projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes armés non-étatiques au Tchad
- TCD-B5: Appui à une transition institutionnelle et politique inclusive et apaisée au Tchad
- TCD-B4: Consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salamat, du Sila et du Ouaddaï
- IRF-493: Renforcement des relations intergénérationnelles et interpartis pour une participation civique et politique des jeunes dans un environnement sécurisé et de paix
- TCD/A-4: Promouvoir la réconciliation nationale et la cohésion sociale à travers la mise en place des commissions de paix et de réconciliation
- ✓ **Les huit évaluations de projets disponibles :**
 - TCD-B5 : Appui à une transition institutionnelle et politique inclusive et apaisée au Tchad
 - TCD-B4 : Consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salamat, du Sila et du Ouaddaï
 - IRF-284 : Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes à la gouvernance locale et à la consolidation de la paix au Tchad
 - TCD-A3 : Prévention et gestion des tensions intercommunautaires à travers un meilleur accès aux et gestion rationnelle des ressources naturelles
 - IRF-286 : Appui au développement du pastoralisme résilient et à la consolidation de la paix dans la zone frontalière sahéenne entre le Niger et le Tchad
 - IRF-263 : Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire
 - IRF-268 : Projet de restauration de la paix et du dialogue entre les communautés affectées par la transhumance transfrontalière (RCA/Tchad).
 - IRF-191 : Soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situées à la frontière entre le Tchad et le Cameroun
- ✓ **Les données de suivi provenant des partenaires de mise en œuvre, du COPIL et d'autres sources**

Annexe VII : Liste des personnes interrogées

En résumé

A distance : PBSO à NYC; Secrétariat PBF à NDJ; DPPA; Points focaux SNU à NDJ; Conseillers Paix et Développement SNU actuel et passés; ex-Conseillère fragilité et conflit Banque mondiale

N'djamena au début : Secrétariat PBF à NDJ; points focaux du gouvernement (MinPlan; MinEnvt; MinEdu; MinElevage); agences, fonds et programmes (UNESCO...); ONGI partenaires (COOPI, HI); ONG locales partenaires (APLTF; PAYNCOP...)

Abeche (Ouaddaï) : Gouverneur, point focal FAO (Transhumance), point focal PAM, (Délégation Min Agr. et élevage), sous-préfet Adougouram, ONG partenaires, 2 focus groupes Adougouram bénéficiaires mare, visite terrain mare et corridor, Groupe de femmes et association de jeunes a Abeche, Comité d'Action provincial, Comité de prévention et gestion des conflits, point focal HCR

Bol et Baga Sola (Lac): Le maire 1er adjoint de Bol et point focal du bureau du gouverneur, le 2e adjoint du maire, UNHCR, IOM, la Croix-Rouge en tant que partenaire de mise en œuvre, les comités de gestion des conflits de Bibi Barrage et Foula Tari, le groupement des femmes bénéficiaires des AGR, maire de Kaya, et le comité de gestion des conflits des camps des réfugiés, retournés et déplacés (Dar Al Salam, Dar Al Naïm, Dar Al Kheir)

Mani (Hadjer-Lamis): Sous-préfet, Délégué municipal, Leader traditionnels et religieux, 4 focus groupes (U reporter, comité de veille et de vigilance, Association Jeune, groupement de femme bénéficiaires d'AGR

Gounou-Gaya (Mayo-Kebbi Est): Préfet; Coordinatrice Femmes Leaders; point focal du projet Jeunes Tisserands; focus group de Jeunes Tisserands (hommes et femmes)

Moundou (Logone occidental): UNICEF; CELIAF; focus group de bénéficiaires finals (hommes et femmes)

Gore (Logone oriental) : Maire de Goré; FNUAP; ex-chef de projet Catholic Relief Services; focus group de leaders communautaires, pairs éducateurs et bénéficiaires finals du projet CRS xx dans un camp de déplacés internes (hommes et femmes)

Bongor (Mayo-Kebbi Est): ex-Jeune Tisserand de Paix; point focal des jeunes AfryAN pour le projet Relations intergénérationnelles; APLFT/ESSOR

N'djamena à la fin : PNUD; CNDH; Bureau de la Coordinatrice résidente

Liste complète

Type d'organisation	Organisation	Nom	Localisation
SNU	RC	Violet KENYAYA	NDJ
GVT	MEPDCI	Seid BOTY DEDE	NDJ
SNU	PBSO	Diane SHEINBERG	NYC
SNU	RCO	Amadou BARRY	NDJ
SNU	UNOCA	Catharina GOLDSCHMIDT	LBV
SNU	RCO	Mohamed Ag Alhousseini	NDJ
SNU	UNOCA	Berith Karasch	NDJ
SNU	PBSO	Sara BOTTIN	NYC
SNU	UNOCA	Souleymane BEYE	LBV
GVT	MEPDCI	NGARMEUNE NGARGONDO	NDJ
GVT	Min Edu	Allah-Ass Djigue	NDJ
RUNO	UNESCO	Jean-Philippe ODINAKACHI	NDJ
SNU	RCO	Appoline UWIMBABAZI	NDJ
NUNO	COOPI	Joan LE COZ	NDJ
GVT	Min Elevage	Awad Fizzani Abdel-latif	NDJ
RUNO	HCDH	Felix AHOUANSOU	NDJ
RUNO	HCDH	Delly MAWAZO	NDJ
RUNO	HCDH	Felicité Deneram Mbayam	NDJ
RUNO	IOM	Francois Xavier ADA AFFANA	NDJ
NUNO	HI	Flory APYERA	NDJ

NUNO	HI	Georges KASUMBE	NDJ
ONG	APLTF	Marie LARLEM	NDJ
ONG	Ligue tchadienne des DH	Ngafwe Lamtouin Lagasso	NDJ
GVT	Préfet de Gounou Gaya	Germain BERAMGOTO	Gounou-Gaya
Bénéficiaires	Groupes de jeunes tisserands	Focus Group	Goré
Bénéficiaires	Jeune Tisserand	Monsieur Adamo jeune tisserand Bongor	Bongor
Partenaire	AfriAN	Catherine Ignanone Baibaide	Bongor
OSC locale	APLFT	Roger Tchaknone Jaczoune et Caroline NEMERCIE	Bongor
GVT	CNDH	Banadai Bogel	NDJ
GVT	CNDH	Domo Guidjinga	NDJ
RUNO	PNUD	Valery Wadja	NDJ
SNU	Ancien DPA Tchad	Patrick McCARTHY	Banjul
PTF	Banque mondiale	Annabelle VINOIS	Washington DC
GVT	MinJustice	Soueyman OGUELE	NDJ
GVT	DG police nationale	Ali TOLLY	NDJ
RUNO	PNUD	Kamil KAMALUDDEEN	NDJ
RUNO	PNUD	Lacina BARRO	NDJ
RUNO	PNUD	Jos DE LA HAYE	NDJ
RUNO	PNUD	Naré NGAMADA	NDJ
RUNO	IOM	François Xavier ADA AFFANA	NDJ

RUNI	UNICEF	Francoise KADJA GOU	NDJ
RUNO	PAM	Ali ABDOULSALAM	Abéché
RUNO	FAO	Sorto Mahamat	Abéché
RUNO	FAO	Adoum GAMANE	Abéché
RUNO	FNUAP	Roger Laly	
NUNO	COOPI	Idrissou K. LABANDE	Bol
SNU	UNHCR	Dillah KOULA- HODOUM	Moundou
ONGI	IRC	Focus Group équipe IRC	Moundou
ONG	CELIAF	Focus Group équipe CELIAF	Moundou
NUNO	Caritas Goré	Thomas ALYO	Gore
OSC locale	APLTF	Marie LARLEM	NDJ
OSC locale	Ligue tchadienne des DH	Ngafwe LAMTOUIN LAGASSO	NDJ
Bénéficiaires	Tisserands de la Paix	Focus Group	Gounou-Gaya
Bénéficiaires	Groupes de Jeunes Goré	Focus Group	Gounou-Gaya
ONG	AfryAn	Catherine Ignanone Baibaide	Bongor
Autorités locales	Le gouverneur de la ville d'Abéché	BACHAR ALI SOULEYMANE	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le délégué provincial de l'élevage	ADOUM MAHAMAT SALEH	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le délégué provincial de l'agriculture	SADIE KHAMIS	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le chef de secteur ANADER	Banat Dabouk	ZONE ABEICHE

ONG	L'Union des Groupements de Femmes pour le Développement de l'Artisanat (UGFDA), représentée par des jeunes et des femmes	ACHE HASSAN KOURSI	ZONE ABEICHE
ONG	L'Union des Groupements de Femmes pour le Développement de l'Artisanat (UGFDA), représentée par des jeunes et des femmes	Focus Group	ZONE ABEICHE
ONG	Le président national de l'Association des Jeunes Volontaires pour la Paix et la Réconciliation Nationale au Tchad	HISSEIN BARKADEI MAHAMAT	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Comité d'Action Provincial	ZAKARIA MAROUF BARKA	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le comité provincial de prévention et gestion des conflits de la province d'Abéché	Focus Group	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le Secrétaire Général de la Province SGP	ABAKAR HISSEIN DIDIGUI	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Préfet de Abougoudam	MAHAMAT MOUGOU SABOUN	ZONE ABEICHE
Bénéficiaires	Les bénéficiaires de la mare pastorale de MATAR	Focus Group	ZONE ABEICHE
Bénéficiaires	Le comité de gestion des prévention et gestion des conflits de MATAR	Focus Group	ZONE ABEICHE
Autorités locales	Le maire 1er adjoint de Bol et point focal du bureau du gouverneur	IDRISS ISSAKHA KELLEYE	ZONE LAC
Autorités locales	Le 2e adjoint du maire	MAHAMAT MOUSTAPHA	ZONE LAC
RUNO	UNHCR	ISAAC TIANTSE TAKAMGNO	ZONE LAC
RUNO	IOM	Mouftah MOHAMMAD	
ONG	La Croix-Rouge, partenaire de mise en œuvre	Focus Group	ZONE LAC
Autorités locales	Les comités de gestion des conflits de Bibi Barrage et Foula tari	Focus Group	ZONE LAC
Autorités locales	Le groupement des femmes bénéficiaires des AGR	Focus Group	ZONE LAC

Autorités locales	Le groupement des femmes bénéficiaires des AGR	Focus Group	ZONE LAC
Autorités locales	Le comité de gestion des conflits des camps des réfugiés, retournés et déplacés (Dar Al Salam, Dar Al Naïm, Dar Al Kheir) :	Focus Group	ZONE LAC
Autorités locales	Secrétaire générale de la sous-préfecture et présidente de l'Union des Femmes	BABA BRAHIM SULTAN	ZONE HADJER LAMIS
ONG	Chef de projet PILC	MAKA NOUBA	ZONE HADJER LAMIS
Autorités locales	Le point focal des projets de Mani	MECHET ABADAM	ZONE HADJER LAMIS
Bénéficiaires	Le groupement des femmes bénéficiaires d'AGR et campagne de sensibilisation de lutte contre l'extrémisme violent	Focus Group	ZONE HADJER LAMIS
Bénéficiaires	Le comité de veille et de vigilance	Focus Group	ZONE HADJER LAMIS
Bénéficiaires	Les U-reporters	Focus Group	ZONE HADJER LAMIS
ONG	Le RECOPEP (Association Jeunes)	Focus Group	ZONE HADJER LAMIS
Autorités locales	Les leaders traditionnels et religieux	Focus Group	ZONE HADJER LAMIS

8. Annexe VIII : Inventaire du portefeuille 2017-2023

Entre 2017 et 2022, le PBF a ainsi financé et accompagné 15 projets (nationaux et transfrontaliers) de consolidation de la paix, pour un total de 33,8 millions USD. A ce jour, dix projets sont encore actifs pour un total d'encours de 22,4 millions USD. Par conséquent, les données relatives aux dépenses présentés ci-dessous sont à titre indicatives car portant sur la période 2017-2022^[1].

L'année 2021 se distingue avec un budget approuvé de 13,5 millions de dollars, représentant 39.5% du total. Les années 2018 et 2019 représentent également des parts importantes, avec respectivement 20.1% et 26.2% du budget total. Les autres années, à savoir 2017, 2020 et 2022, contribuent de manière relativement plus modeste, représentant entre 0.3% et 8% du total du budget approuvé.

Parmi ces projets figuraient trois initiatives transfrontalières ou régionales impliquant le Cameroun et le Gabon, la République centrafricaine et le Niger, ainsi que des initiatives visant à promouvoir la jeunesse et l'égalité des genres.

En ce qui concerne les types de projets, on observe une prédominance des projets PRF (Facilité pour la consolidation de la paix et le relèvement) qui représentent 75% du budget total approuvé, soit un montant de 25,763 millions USD. Les projets IRF (Gender Promotion Initiative), IRF (Transfrontalier) et IRF (Youth Promotion Initiative) représentent quant à eux des parts plus modestes du budget total, avec respectivement 4.4%, 15.8% et 4.4%.

Le portefeuille se caractérise par le recours important aux organisations des Nations Unies pour la mise en œuvre des financements du PBF. On note une seule organisation extérieure à ce système, Humanité et Inclusion.

Globalement, ces organisations ont reçu un budget total d'environ 34 millions USD, dont 80% (soit environ 27 millions USD) ont été dépensés.

Le PAM dispose du budget le plus important, soit environ 6,8 millions USD, dont 75% ont été dépensés. Le PNUD suit avec un budget d'environ 5,3 millions USD, ayant dépensé 89% de ce montant. L'OIM a un budget d'environ 5,2 millions USD et a dépensé 84% de son budget. À l'autre bout du spectre, l'UNODC a le plus petit budget, environ 0,3 million USD, mais a tout de même réussi à dépenser 83% de son budget.

En termes de dépenses, le PNUD est en tête avec environ 4,7 millions USD dépensés, soit 89% de son budget initial. Le PAM suit avec des dépenses d'environ 5,1 millions USD, soit 75% de son budget. L'OIM a dépensé environ 4,4 millions USD, soit 84% de son budget. Les dépenses les plus faibles sont celles de l'OHCHR et de l'UNODC, avec respectivement environ 0,9 million USD (52% de son budget) et 0,2 million USD (83% de son budget).

Le HCR et l'UNICEF sont les seules organisations à avoir dépensé 100% de leur budget. HI, IOM, PNUD, UNESCO, et UNODC ont tous dépensé plus de 80% de leur budget, HI ayant le deuxième taux de dépenses le plus élevé à 94%. À l'inverse, l'OHCHR a le taux de dépenses le plus bas à 52%.

Il est intéressant de noter que malgré les variations de budget, la plupart des organisations ont réussi à dépenser une part significative de leur budget. De plus, les données révèlent que le pourcentage de dépenses n'est pas nécessairement corrélé à la taille du budget.

Secteur	Budget	% Budget
Participation jeunesse, confiance entre les communautés frontalières et l'État	\$ 1.499.605	4,5%
Participation jeunesse	\$ 1.500.000	4,6%
Sécurité climatique, transhumance et gouvernance locale inclusive	\$ 2.488.905	7,6%
Transhumance et gouvernance inclusive	\$ 1.500.000	4,6%
Gouvernance locale inclusive, participation des jeunes et des femmes, gouvernance du Fonds	\$ 3.491.000	10,6%
Transhumance	\$ 1.500.000	4,6%
Jeunesse, gouvernance locale et gestion pacifique des déplacements	\$ 3.434.699	10,4%
Gouvernance locale inclusive, gestion pacifique des déplacements	\$ 3.134.000	9,5%

Participation de la jeunesse a la gouvernance locale et consolidation de la paix	\$ 914.167	2,8%
Prevention de l'extrémisme violent	\$ 1.500.000	4,6%
Gouvernance locale, gestion pacifique des déplacements	\$ 3.000.000	9,1%
Transition politique inclusive, dialogue nationale et participation des jeunes et des femmes	\$ 4.000.000	12,1%
Egalite de genre et capacite étatiques	\$ 1.500.000	4,6%
Prevention des conflits agriculteurs-éleveurs	\$ 3.500.000	10,6%

Les thématiques liées à la participation des jeunes se distinguent dans ce tableau. On observe que les secteurs "Participation jeunesse, confiance entre les communautés frontalières et l'État" et "Participation jeunesse" bénéficient respectivement de budgets de 1,5 millions de dollars (4,5%) et 1,5 millions de dollars (4,6%). Cela inclut également des actions en lien avec la gouvernance locale inclusive, avec un budget de 3,5 millions de dollars (10,6%). Ces financements sont en lien avec le domaine prioritaire 1 du fonds : "Restauration de l'État de droit, la gouvernance locale et la cohésion sociale".

Les secteurs axés sur la gestion pacifique des déplacements et la transhumance bénéficient également d'un financement important également. On observe les thématiques telles que "Sécurité climatique, transhumance et gouvernance locale inclusive" avec un budget de 2,5 millions de dollars (7,6%) et "Transhumance et gouvernance inclusive" avec un budget de 1,5 millions de dollars (4,6%). Enfin, d'autres thématiques telles que la prévention de l'extrémisme violent, l'égalité de genre et les capacités étatiques, ainsi que la prévention des conflits agriculteurs-éleveurs, reçoivent également des financements, avec des budgets de 1,5 millions de dollars (4,6%), 1,5 millions de dollars (4,6%), et 3,5 millions de dollars (10,6%) respectivement. Ces financements reflètent quant à eux le financement de projet en lien avec le domaine prioritaire 2 du fonds : "Renforcement de la résilience des communautés vulnérables".

D'après nos estimations¹⁷, la province du Lac est la plus financée, représentant 13% du niveau total de financement. Les provinces de Borkou et Batha se distinguent également, avec un financement de 9% chacune. La région de Hadjer-Lamis bénéficie également d'un financement conséquent, atteignant 9%.

D'autres provinces qui reçoivent un niveau de financement relativement élevé incluent N'Djamena, Logone Occidental, Wadi Fira, et Guéra, avec respectivement 7%, 7%, 6%, et 5% du financement total.

Il est également important de noter que certaines provinces, telles que Sila, Salama, Ennedi-Est, Ouaddaï, Tibesti, Kanem, et Moyen-Chari, bénéficient d'un financement relativement modeste mais significatif, avec un niveau de financement de 4% chacune.

Type de projet	Provinces
IRF (Transfrontalier)	Hadjer-Lamis, Moyen-Chari, Kanem, Mayo-Kebbi Ouest, Mayo-Kebbi Est
IRF (Youth Promotion Initiative)	Mandoul, Logone Oriental
IRF (Gender Promotion Initiative)	Lac, Hadjer-Lamis
PRF	Lac, N'Djamena, Logone Occidental, Borkou, Barh-El-Gazel, Batha, Wadi Fira, Ennedi Est, Borkou, Ennedi Ouest, Tibesti, National, Salama, Sila, Ouaddaï

On observe que les projets IRF (Transfrontalier) sont mis en œuvre dans plusieurs provinces, notamment Hadjer-Lamis, Moyen-Chari, Kanem, Mayo-Kebbi Ouest et Mayo-Kebbi Est. Ces projets ont pour objectif de renforcer la coopération transfrontalière et de favoriser la stabilité dans les zones frontalières.

¹⁷ Ces estimation ont été réalisées sur la base des information fournies sur les Fiche de présentation des projets financées. L'attribution géographique des fonds est réalisée de manière proportionnelle aux régions couvertes par chaque projet.

Le projet IRF (Youth Promotion Initiative) est spécifique aux provinces de Mandoul et Logone Oriental, mettant l'accent sur la participation et la représentation des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits au niveau communautaire.

Le projet IRF (Gender Promotion Initiative) est mis en œuvre dans les provinces du Lac et Hadjer-Lamis, avec pour objectif de promouvoir l'égalité des sexes et de renforcer la participation des femmes dans la consolidation de la paix.

Les projets PRF couvrent un large éventail de provinces, incluant Lac, N'Djamena, Logone Occidentale, Borkou, Barh-El-Gazel, Batha, Wadi Fira, Ennedi Est, Borkou, Ennedi Ouest, Tibesti, Salama, Sila et Ouaddaï. Ils visent à aborder des problématiques telles que la réinsertion des forces, la prévention des conflits intercommunautaires et la consolidation de la paix à différents niveaux.

Tableau A. Liste des projets du portefeuille PBF au Tchad 2017-2023, par taille décroissante

	REF	Titre	Chef de file	Autre	Signataire	Autre	Début	Fin	(MUSD)	Localités
1	TCD-B5	Appui à une transition institutionnelle et politique inclusive et apaisée au Tchad	PNUD	FNUAP, HCDH	MEPDCI	MERD, MSP, MDN, MJ, MPJ, MF, MAT, MAE	05/11/2021	11/05/2023	4	National
2	TCD-B4	Consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salama, du Sila et du Ouaddaï	FAO	PNUD PAM	MEPDCI	MAE, MAT, MPI, MEPA	22/11/2021	22/11/2023	3.5	Barh Azoum, Haraze-Manguaigne, Djourf Al Hamar, Assongha, Ouara et Abougoudam Abdi, Koukou-Angarana, Adé et Kimiti
3		Promouvoir la réconciliation nationale et la cohésion sociale à travers la mise en place des commissions de paix et de réconciliation	PNUD	OIM	MEPDCI	MRNCS	21/07/2023	19/07/2025	3.5	Tandjilé, Mayo Kebbi Ouest, Chari Baguirmi, N'Djamena, Borkou, Ennedi Ouest, Tibesti, Bar-El Gazal
4	IRF-284	Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes à la gouvernance locale et à la consolidation de la paix au Tchad	UNICEF	PNUD HCDH PAM	MEPDCI	MEM, MDN MJ, MPJ, MF	18/12/2018	30/06/2022	3.4	N'Djamena (10 arr.) Moundou (LO), Mamdi, Kaya, Fouli (Lac)
5	TCD-A2	Habiliter les jeunes vulnérables du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix	OIM	PAM	MEPDCI	MFP, MPJ MAT	07/11/2019	07/08/2022	3.4	Provinces du Borkou, Barh-El-Gazel Batha
6	TCD-A3	Prévention et gestion des tensions intercommunautaires à travers un	HCR	PAM	MEPDCI	MAT, MF, MJ	13/11/2019	12/05/2022	3.1	Provinces du Wadi Fira et Ennedi Est

		meilleur accès aux et gestion rationnelle des ressources naturelles								
7	TCD-BI	Promouvoir la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord	OIM	HI (OSC)	MEPDCI	MPME MAT	08/02/2021	04/08/2023	3	Tibesti, Borkou, Ennedi-ouest
8	TCD-AI	Projet de consolidation de la paix à travers l'adaptation au changement climatique et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad	OIM	FAO HCR	MEPDCI	MAE, MEPD, MF MJ, MPI MEPA, MEEP	04/12/2018	31/12/2020	2.4	Bol Baga Sola
9		Renforcement des relations intergénérationnelles et interpartis pour une participation civique et politique des jeunes dans un environnement sécurisé et de paix	FNUAP	UNICEF	MEPDCI	MJSPE, MATD, MC (CLAC)	12/12/2022	12/12/2024	2	N'Djamena, Bongor, Sarh, Mongou
10	TCD-B3	Appui à la mise en place d'un Observatoire de la Promotion de l'Égalité et de l'Équité de genre au Tchad	FNUAP	FAO HCDH	MEPDCI	MF, MAE, MAT, MJ MPI, MEN MEPA	18/11/2021	18/05/2024	1.5	National
11	IRF-286	Appui au développement du pastoralisme résilient et à la consolidation de la paix dans la zone frontalière sahéenne entre le Niger et le Tchad	FAO	PAM	MEPDCI	MEPA, MPI	13/12/2018	31/12/2020	1.5	Kanem
12		Genre et paix: Mobilisons-nous pour un processus de consolidation de la paix inclusif	COOPI	ACORD- CELIAF	MEPDCI	Min. Genre	07/02/2023	06/02/2025	1.5	Kaya (Bagasola), Fouli (Liwa), Mamdi (Bol rural), Wayi (Ngouri)
13	IRF-388	Projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes extrémistes au Tchad	PNUD	UNICEF	MEPDCI	MF, MPJ, MEN	22/01/2021	20/01/2023	1.5	Lac (Mamdi, Kaya et Fouli), Hadjer-Lamis (Mani)
14	IRF-268	Projet de restauration de la paix et du dialogue entre les communautés	FAO	OIM	MEPDCI	MEPA MPI	04/12/2018	31/12/2020	1.5	Sarh (Chef- lieu) Grande Sido (Département)

		affectées par la transhumance transfrontalière (RCA/Tchad).								
15	IRF-263	Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire	FNUAP	UNESCO	MEPDCI	MEN, MPJ MF, MAT MPNT, MEPD, MJ	26/11/2018	30/11/2020	1.5	Nya Pendé (Goré) Barh Sara (Moissala)
16	IRF-191	Soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situées à la frontière entre le Tchad et le Cameroun	PNUD	UNICEF	MPEPI	MATBG, MPJ MENPC	05/12/2017	30/09/2019	1.4	Mani centre, Mitériné, Mahada, Guitté and Mani-Kossam
17	TCD-DI	Appui à la Coordination, au Suivi et à l'Évaluation du portefeuille	PAM		MEPDCI	MATD, MF, MJ, MFP, MJ, MAE	21/04/2022	31/12/2024	1.4	National
18	IRF-369	Les jeunes tisserands de la paix dans les régions transfrontalières du Gabon, Cameroun et Tchad	UNESCO	UNDC	MEPDCI	MAT , MF, MPJ, MEP, MFP	14/11/2020	14/04/2023	0.9	Mayo Kebbi-est, Mayo Kebbi-ouest

Annexe IX : Membres du Groupe de référence en évaluation et du Groupe de gestion de l'évaluation et leur mandat

Groupe de référence pour l'évaluation

Un groupe de référence a été constitué pour conseiller le PBF sur les résultats attendus et approuver chaque livrable après un contrôle qualité interne. L'équipe d'évaluation travaillera de manière indépendante mais s'engagera à travailler de manière proactive avec le groupe de référence.

RCO: Directeur du BCR Yahaya Balima yahaya.balima@un.org

RCO: Amadou Sadjo Barry amadou.barry2@un.org

Conseiller Paix et Développement: Mohamed Ag Alhousseini agalhousseini@un.org

DPPA Regional Division: Chad Desk Catharina Goldschmidt goldschmidt@un.org

UNOCA: Souleymane Beye beye@un.org

PBSO: Programme Officer Chad Sara Bottin sara.bottin@un.org

PBSO DM&E Team: Bushra Hassan bushra.hassan@un.org

PBSO DM&E Team: Tim Heine tim.heine@un.org

Ministry of Economic Prospective and International Partnership: Mr Barkai Hamid Barkai, barkai.hamidbarkai@gmail.com

PBF Secretariat: Appoline Uwimbabazi appoline.uwimbabazi@un.org

PBF Secretariat: Honore MOTANGARTI honore.motangarti@wfp.org

Groupe de gestion de l'évaluation

L'Unité DM&E du PBSO PBF et le Secrétariat du PBF Tchad fournissent un soutien logistique au quotidien pour l'évaluation indépendante. Un membre du Secrétariat accompagnera l'équipe pour assurer la qualité des données.

Ensemble ils forment le groupe de gestion de l'évaluation composé de :

PBSO: Programme Officer Chad Sara Bottin sara.bottin@un.org

PBSO DM&E Team: Bushra Hassan bushra.hassan@un.org

PBSO DM&E Team: Tim Heine tim.heine@un.org

PBF Secretariat: Appoline Uwimbabazi appoline.uwimbabazi@un.org

PBF Secretariat: Honore MOTANGARTI honore.motangarti@wfp.org

Annexe X : Liste des membres du Secrétariat du PBF et du COPIL du PBF au Tchad

Le Secrétariat du PBF est composé de :

- PBF Coordinator : Appoline UWIMBABAZI
- M&E Specialist : Honore MOTANGARTI
- Communication Specialist (IUNV) Isabella CASTRIOTA
- Financial administrator officer : Remadji BANYANAN

Le COPIL du PBF rassemble :

- Ministère en charge de la prospective Économique et des partenariats Internationaux ; (Président)
- Coordinatrice Résidente du système des Nations Unies au Tchad (co-président)
- Ministre d'État, Ministre des Affaires Étrangères, des Tchadiens de l'Étranger et de la Coopération Internationale ;
- Ministre en charge de la Réconciliation Nationale ;
- Le Ministre de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation et de la Bonne Gouvernance ;
- Ministre en charge de la sécurité publique
- Ministre de la Justice, garde des sceaux et des droits humains ;
- Ministre en charge du genre et de la solidarité ;
- Un chef d'agence du système des Nations (Président de l'équipe de gestion des programmes/PMT);
- Un représentant de la Banque Mondiale ;
- Un représentant des bailleurs des fonds pour la consolidation de la paix/ Ambassade de l'Allemagne ;
- Un représentant de l'Union Africaine ;
- Un représentant de la Commission Nationale pour l'Accueil, la Réinsertion des Réfugiés et le Rapatriement (CNARR) ;
- Un représentant de la Cellule de liaisons des Associations Féminines (CELIAF) ;
- Un représentant des organisations des jeunes.

Annexe XI : Analyse des parties prenantes au processus de paix et de transition politique

L'analyse qui suit est fondée (i) sur l'approche "Diviseurs et connecteurs" du Collaborative for Development Action (Boston) et l'approche Analyse d'Économie politique de l'Overseas Development Institute (Londres), et (ii) sur la bibliographie en Annexe 6, notamment les rapports du Crisis Group et du Bertelsman Transformation Index. Elle porte sur la période 2017-juin 2023, conformément à la période évaluée et non pas exclusivement sur la période post-avril 2021, qui fait l'objet d'un sous-point en italique.

Au Tchad, voici certains des principaux acteurs ou institutions qui ont été identifiés comme diviseurs ou connecteurs, sachant que les intérêts de ceux considérés comme diviseurs ou connecteurs peuvent changer en fonction des réalités politiques, économiques et sociales, et que leur influence respective peut elle aussi évoluer.

Plutôt diviseurs

Groupes armés non étatiques : Des groupes tels que le FACT (Front pour l'Alternance et la Concorde au Tchad), le Mouvement pour la démocratie et la justice au Tchad (MDJT) et l'Union des forces pour la démocratie et le développement (UFDD), et l'UFR (Union des Forces de la Résistance) et d'autres mouvements rebelles ont contesté le pouvoir central et ont parfois exacerbé les tensions ethniques et régionales. Ces groupes combattent le gouvernement depuis des années, et depuis que le Conseil militaire de transition (CMT) dirige le pays, ils ont accusé le CMT d'être illégitime et de ne pas représenter les intérêts du peuple tchadien. Ils ont également exigé que le CMT démissionne et que des élections démocratiques soient organisées immédiatement. Cependant, à la suite des négociations de Doha, ces trois GANE sont parmi les mouvements signataires de l'Accord de Doha d'août 2022. Leurs représentants ont pris part au Dialogue National Inclusif et Souverain (DNIS) qui s'est déroulé du 20 août au 5 octobre 2022. À l'issue dudit dialogue, ils ont intégré les institutions de transition (Gouvernement et Conseil national de Transition).

Partis et factions politiques : Ils sont divisés et exigent des conditions différentes pour la paix. Certaines factions politiques peuvent exploiter les divisions ethniques et régionales à des fins politiciennes, ce qui risque d'aggraver les tensions. Inversement, certains partis ont un grand intérêt à une gouvernance plus inclusive.

Certains intérêts étrangers : L'ingérence ou le soutien de pays étrangers à certains groupes ou intérêts peut servir de diviseur.

Mixtes et/ou changeants

Le gouvernement est le principal acteur politique au Tchad. Il a un pouvoir considérable sur la vie des citoyens et peut être un puissant vecteur de changement. Cependant, le gouvernement a également été accusé de corruption, de détournement de deniers publics et d'autoritarisme, ce qui peut alimenter le mécontentement et la division.

- *Depuis la mort du Président Idriss Déby Itno, un Conseil militaire de transition (CMT) a dirigé le pays jusqu'au 6 août 2022, date à laquelle il a été dissout par décision n°002/DNIS/2022 du 6 octobre 2022. Il est composé d'officiers militaires qui étaient fidèles à Déby, et il s'est engagé à organiser des élections démocratiques dans les 18 mois suivant le décès de Déby.*

Ce délai n'a pas été respecté et prolongé de 24 mois à compter du 10 octobre 2022. Cette prorogation de la transition n'a pas fait l'unanimité au sein de la classe politique et a été l'origine de mouvements de contestation durement réprimés le 20 octobre 2022. Selon le rapport de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), cette violente répression a fait plus de 100 morts, plusieurs centaines de personnes arrêtées, déportées et détenues dans la prison de haute sécurité de Koro Toro, à l'extrême nord du pays.

- *Depuis lors, c'est le Général Mahamat Idriss Déby qui est le seul Chef de l'exécutif. Un Gouvernement de Transition est mis en place avec un ancien opposant à sa tête.*

Forces de défense et de sécurité : Si elles sont perçues comme favorisant un groupe ou une région en particulier, elles peuvent devenir source de division.

Les médias peuvent être un puissant outil de connexion en fournissant aux citoyens des informations sur ce qui se passe dans leur pays et dans le monde, par exemple les radios locales qui promeuvent le dialogue et l'information neutre. Cependant, les médias peuvent également être utilisés pour diffuser la désinformation et la propagande, ce qui peut alimenter les tensions et la division.

Plutôt connecteurs

Société civile : Les organisations non gouvernementales, les associations locales et autres groupes communautaires ont travaillé à promouvoir le dialogue et la réconciliation entre le gouvernement et les groupes armés d'opposition. Elles ont également travaillé à documenter les violations des droits de l'homme et à tenir le gouvernement responsable. Elles jouent souvent un rôle de médiation et de promotion de la paix¹⁸. La création du Comité de Suivi de l'Appel à la Paix (CSAPR) est une de leur initiative. Il y a également la CTDDH (Convention tchadienne pour la défense des droits humains). Les OSC sont susceptibles de jouer un rôle important dans la mise en œuvre de tout accord de paix qui sera conclu. Cependant, à cause de leur fragmentation, certaines OSC peuvent être instrumentalisées et détournées de leurs missions au profit de certains intérêts partisans.

Leaders religieux : Au Tchad, où coexistent musulmans, chrétiens et adeptes de religions traditionnelles, les leaders religieux peuvent jouer un rôle important dans la promotion de la tolérance et de la cohésion sociale. Ils ont appelé à la paix et à la réconciliation, et ils ont travaillé à construire la confiance entre les différents acteurs. Les chefs religieux sont susceptibles de jouer un rôle important dans la mise en œuvre de tout accord de paix qui sera conclu. Ils sont organisés et regroupés dans la plateforme interconfessionnelle. Toutefois, le DNIS a fait apparaître quelques divergences quant à leur positionnement par rapport à tel ou tel enjeu. A titre d'illustration, les chrétiens catholiques ont suspendu leur participation au DNIS alors que les musulmans ont continué à prendre part aux assises

Leaders traditionnels : Les chefs traditionnels ont fait des médiations entre le gouvernement et les groupes armés d'opposition, et ils ont aidé à résoudre des conflits locaux.

¹⁸ Parmi les OSC les plus engagées sur ces questions, il y a surtout le Collectif des Associations de défense des droits humains (CADH) qui regroupent les plus importantes organisations nationales : Association pour la promotion des Libertés Fondamentales au Tchad (APLFT), Association Tchadienne pour la promotion et la défense des Droits de l'Homme (ATPDH), Action de Chrétiens pour l'Abolition de la Torture (ACAT-Tchad), Association Tchadienne pour la Non-Violence (ATNV), Ligue Tchadienne des Droits de l'Homme (LTDH), Tchad Non-Violence (TNV).

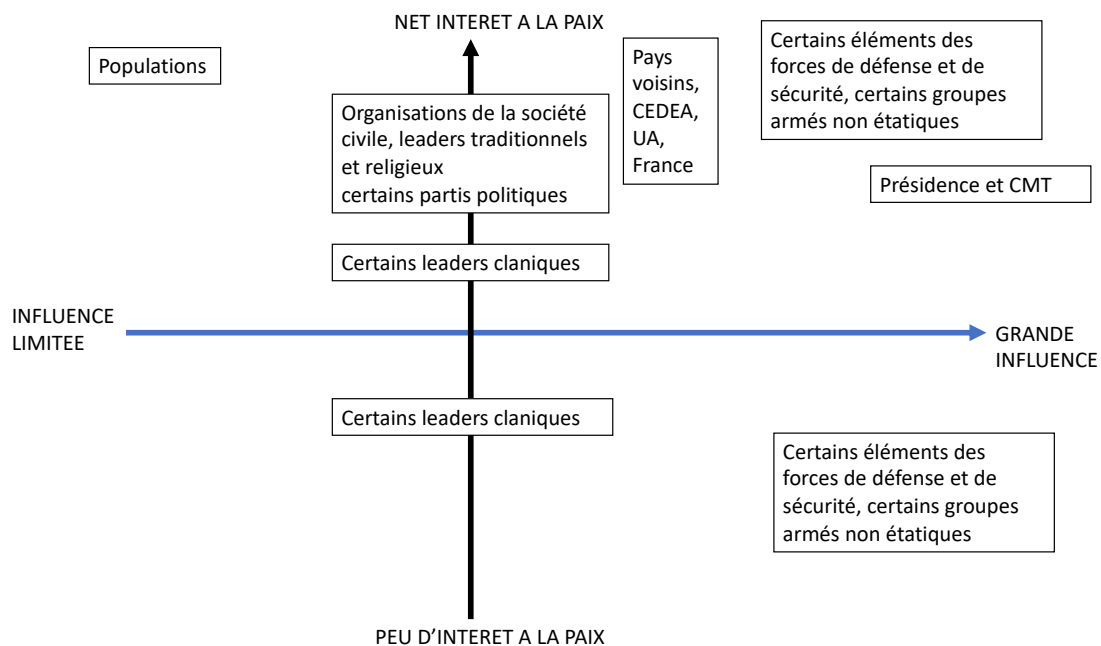
Les chefs traditionnels sont susceptibles de jouer un rôle important dans la mise en œuvre de tout accord de paix qui sera conclu.

Institutions éducatives : Les écoles, collèges et universités telles que l'Université de N'Djamena peuvent promouvoir la cohésion sociale et enseigner des valeurs de respect mutuel et de tolérance.

Initiatives internationales et régionales : La communauté internationale joue un rôle important dans la stabilisation du Tchad. Elle fournit une aide financière et technique au gouvernement et aux OSC, et peut inciter le gouvernement à respecter les droits de l'homme et la démocratie. Des organisations comme l'Union africaine, les Nations unies ou d'autres partenaires internationaux soutiennent la médiation et la consolidation de la paix.

- *La communauté internationale, notamment les Nations Unies, l'Union européenne et ses États membres, et les États-Unis, a un intérêt fort à la stabilité et a apporté son soutien au processus de paix au Tchad. La communauté internationale a également été critique des violations des droits de l'homme commises par le CMT, et elle a appelé le gouvernement à parvenir à un accord de paix avec les groupes armés d'opposition. La communauté internationale a fourni une assistance financière et technique au dialogue national tchadien, et elle a également exercé des pressions sur le gouvernement et les groupes armés d'opposition pour qu'ils parviennent à un compromis.*
- *Sous les pressions de l'UA et des partenaires internationaux, le dialogue national tchadien a été lancé en août 2022 pour regrouper tous les acteurs du conflit au Tchad. Y participent des représentants du gouvernement, des groupes armés d'opposition, des organisations de la société civile, des chefs religieux et des chefs traditionnels. Le dialogue a été difficile, mais il a également été considéré comme une opportunité pour les différents acteurs de se rencontrer et de trouver une solution au conflit.*

Ces acteurs, qu'ils soient diviseurs ou connecteurs, ont aussi une influence qui peut évoluer. En juin 2023, ils peuvent être représentés ainsi :



Source : auteurs, sur la base de la bibliographie en Annexe 6, notamment les rapports du Crisis Group et du Bertelsman Transformation Index.

Annexe XII : Théories du changement par projet et tableau récapitulatif des thèmes par projet

I. PROJET IRF-191 SOUTENIR LES MECANISMES DE CONSOLIDATION DE LA PAIX AU NIVEAU COMMUNAUTAIRES ET INCLUSION DES JEUNES DANS LES ZONES SITUEES A LA FRONTIERE TCHAD ET LE CAMEROUN

Le projet vise à établir une paix durable dans les zones frontalières en s'attaquant aux causes de l'extrémisme violent et en promouvant l'inclusion sociale et économique, en particulier celle des jeunes et des femmes. Il repose sur l'idée que **soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes est crucial pour la stabilité dans les zones frontalières entre le Tchad et le Cameroun.**

Conditions préalables

1. Les populations vulnérables et les jeunes des zones ciblées doivent avoir accès à des alternatives de subsistance et des opportunités économiques pour améliorer leurs revenus.
2. Le système éducatif, formel et informel, doit être adapté pour contrer l'extrémisme violent et fournir aux jeunes des compétences utiles à leur employabilité.

Hypothèses

1. Si les conditions préalables sont remplies, alors les jeunes seront plus résilients, moins susceptibles d'être recrutés par des groupes extrémistes comme Boko Haram, et plus enclins à contribuer à la paix.
2. En renforçant le dialogue, les mécanismes de prévention des conflits, en impliquant davantage les femmes et les jeunes dans la gouvernance locale, et en bâtissant la confiance entre les populations et les forces de sécurité, la violence peut être réduite, favorisant ainsi la paix et la stabilité.

Résultats visés

1. Les mécanismes frontaliers renforcés et la confiance accrue entre les forces de sécurité et les populations mènent à une détection précoce et une atténuation pacifique des conflits et de l'extrémisme, avec un accent sur la participation des femmes et des jeunes.
2. Le renforcement des capacités et des opportunités pour les populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, favorise la paix et la stabilité.

12. PROJET HCR/PAM TCD-A3 PREVENTION ET GESTION DES TENSIONS INTERCOMMUNAUTAIRES A TRAVERS UN MEILLEUR ACCES AUX GESTIONS RATIONNELLE DES RESSOURCES NATURELLES

Objectif principal : Prévention des tensions intercommunautaires via une gestion équitable des ressources naturelles.

Conditions préalables

1. Amélioration de l'accès et distribution équitable des ressources naturelles, tout en s'adaptant au changement climatique.
2. Formation à la cogestion des ressources et résolution des litiges conformément à la loi.

Hypothèses

1. Si ces conditions sont remplies, les différentes ethnies et communautés pourront coexister harmonieusement, évitant ainsi les conflits.
2. Grâce à une meilleure gestion des ressources naturelles, la pression sur celles-ci diminuera, malgré les impacts du changement climatique.

Résultats attendus

1. Amélioration des conditions et de la qualité des ressources pour tous.
2. Renforcement de la capacité des autorités à résoudre les litiges.
3. Création d'espaces collaboratifs pour surmonter les divisions ethniques.
4. Duplication de l'approche réussie dans d'autres zones d'intervention à l'avenir.

13. PROJET FNUAP/FAO et HCDH TCD-B3 APPUI À LA MISE EN PLACE D'UN OBSERVATOIRE DE LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ ET DE L'ÉQUITÉ DE GENRE AU TCHAD

Hypothèses

1. Sensibilisation de la population et des intervenants clés sur l'importance d'un Observatoire de la promotion de l'égalité et de l'équité de genre (OPEG) conforme aux standards internationaux pour promouvoir les droits des femmes et la paix au Tchad.
2. Engagement des autorités nationales pour combattre les inégalités de genre et mise en place d'un OPEG efficace et opérationnel.
3. Renforcement des structures opérationnelles de l'OPEG pour une collecte, une analyse et une production efficaces des données sur les inégalités liées au genre.
4. Renforcement des compétences des acteurs clés sur le genre, les droits humains et les instruments juridiques relatifs aux droits des femmes.
5. Implication active de la Commission Nationale des droits humains, des OSC, des médias et du secteur privé pour la redevabilité gouvernementale sur l'égalité de genre.

Résultats escomptés : Si ces conditions sont remplies, alors les défis liés aux inégalités de genre, en particulier en zone rurale, et le respect des droits des femmes seront anticipés. Les données recueillies par l'OPEG serviront à informer et à orienter les politiques nationales, stratégies et programmes pour répondre efficacement aux inégalités de genre et contribuer à la paix durable.

Justification

L'OPEG, opérant selon des standards internationaux, bénéficiera du soutien de la population, collaborera avec des acteurs nationaux, en particulier des organisations féminines, et fournira des données fiables. Ceci contribuera à une justice sociale grâce à une intervention multisectorielle et efficace. L'OPEG servira alors comme un forum principal pour le dialogue, le plaidoyer pour l'égalité de genre, l'amélioration de la collaboration avec les mécanismes de protection des droits des femmes, et encouragera la participation citoyenne pour une paix et un développement durable en réduisant les inégalités de genre lors de la transition au Tchad.

14. PROJET TCD-D1 ? SECRETARIAT DU FOND DES NATIONS UNIES POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX AU TCHAD-APPUI A LA COORDINATION, AU SUIVI ET L'EVALUATION DU PORTEFEUILLE

Hypothèses

1. Stabilité politique et volonté d'avancer : La situation doit être stable, et une volonté politique favorable à l'agenda de consolidation de la paix doit prévaloir.
2. Approche flexible et adaptée : Le projet doit être flexible, adapté au contexte politique et sécuritaire, et sensible à la question du genre.
3. Support de qualité du Secrétariat du PBF : Une assistance de qualité est nécessaire pour la conception, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation des projets du PBF. De plus, une coordination, une communication et une collaboration efficaces sont essentielles entre toutes les parties prenantes.
4. Mécanismes de gouvernance solides : Les mécanismes de gouvernance du PBF (Copil et secrétariat PBF) doivent être correctement soutenus dans leurs rôles stratégiques.

Résultats attendus : Si ces prérequis sont satisfaits, alors le portefeuille PBF au Tchad augmentera son impact en termes de consolidation de la paix, avancement de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes, inclusion des jeunes, et aura des effets catalytiques plus conséquents avec le Gouvernement et les PTF.

15. PROJET PNUD/FNUAP et HCDH TCD-B5 APPUI A UNE TRANSITION INSTITUTIONNELLE ET POLITIQUES INCLUSIVE ET APAISER AU TCHAD

Hypothèse : la diminution de la violence et une réelle volonté politique pour mener à bien les réformes nécessaires.

Prérequis

1. Participation inclusive : L'ensemble des Tchadiens, y compris l'opposition armée, doivent être impliqués activement et jouer un rôle dans un dialogue national crédible.
2. Capacité des institutions : Les institutions désignées pour organiser ce dialogue, en association avec la société civile, doivent avoir les compétences et les moyens nécessaires pour faciliter et encadrer un processus de réforme authentique.

Résultat attendu : Si ces conditions sont remplies, les réformes et les conclusions du dialogue national seront le reflet fidèle de la volonté populaire. De ce fait, on peut s'attendre à une réduction de la violence et à une stabilité accrue au Tchad.

Raison : Lorsque les citoyens ont une influence réelle sur les décisions qui les affectent directement, cela renforce la confiance mutuelle entre les communautés, les acteurs politiques et le gouvernement. En conséquence, il y a une probabilité accrue que le Tchad puisse, pour la première fois dans son histoire, vivre une transition de pouvoir crédible et transparente.

16. PROJET IRF-369 LES JEUNES, TISSERANDS DE LA PAIX DANS LES RÉGIONS TRANSFRONTALIÈRES DU CAMEROUN

Contexte : Les régions frontalières du Gabon, du Cameroun et du Tchad présentent une faible présence de l'État, un manque d'opportunités socio-économiques pour les jeunes, une défiance envers les élites, exacerbée par la crise de la COVID-19 et une augmentation de la criminalité. Malgré ces défis, les jeunes possèdent un potentiel considérable en tant que force de travail, source de créativité, et sont cruciaux pour la conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources.

La Théorie du Changement du projet est fondée sur un ensemble d'actions et de résultats interdépendants centrés sur l'importance d'intégrer les jeunes dans la résolution des défis complexes des régions transfrontalières :

1. Participation des jeunes à la prise de décision :
 - Si les jeunes participent activement à la prise de décision communautaire,
 - ALORS ils renforceront les liens intergénérationnels et joueront un rôle préventif contre les conflits et trafics illicites,
 - PARCE QUE ils gagneront en outils, confiance et représentativité au sein de leur communauté.
2. Gestion durable des ressources naturelles :
 - Si les jeunes sont activement impliqués dans la gestion durable des ressources,
 - ALORS les comportements locaux vis-à-vis de la protection de ces ressources s'amélioreront,
 - PARCE QUE la prise de conscience des effets néfastes des activités illégales s'intensifiera.
3. Opportunités socio-économiques pour les jeunes :
 - Si les jeunes ont accès à des alternatives socio-économiques loin des trafics illicites,
 - ALORS l'attrait des activités criminelles diminuera,
 - PARCE QUE un modèle alternatif viable sera accessible de manière durable.
4. Intégration des jeunes dans le dialogue :
 - Si les jeunes sont intégrés dans le dialogue avec les leaders traditionnels et les forces de sécurité,
 - ALORS ils deviendront des acteurs essentiels de la paix,
 - PARCE QUE la confiance mutuelle entre eux, les autorités et les forces de sécurité sera renforcée.
5. CEEAC et coopération inter-étatique :
 - Si la CEEAC est équipée des outils, de l'expertise et des informations nécessaires,
 - ALORS une coopération accrue entre les États membres sera facilitée,
 - PARCE QUE les outils nécessaires et la volonté politique seront présents.

17. PROJET IRF-263 RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION ET DE LA REPRESENTATION DE LA JEUNESSE DANS LES MECANISMES DE PREVENTION ET DE GESTION DES CONFLITS AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE

Prémisses

- Pour instaurer une paix durable et une cohésion sociale, il est essentiel de renforcer la participation et la représentation des jeunes dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits.
- L'inclusion des jeunes hommes et femmes dans les processus décisionnels et politiques est cruciale.
- Les jeunes doivent avoir les compétences nécessaires pour promouvoir les idéaux de paix, en accord avec les résolutions 1325, 2250, et 2419.

La Théorie du Changement du projet reconnaît l'importance cruciale de l'engagement actif et représentatif des jeunes dans les processus de prévention et de résolution des conflits pour assurer une paix durable et une cohésion sociale au niveau communautaire.

1. SI on renforce les capacités des mécanismes locaux existants (communes, Chefferies traditionnelles, plateformes et comités de prévention et de gestion de conflits) de manière inclusive,
2. ET SI on renforce la participation et la représentation des jeunes hommes et femmes dans les mécanismes décisionnels aux niveaux communautaire, administratif et politique,
3. ET SI les jeunes et les autres acteurs clés disposent des compétences pour promouvoir les idéaux de paix,
4. ALORS, on observera : i. Une culture favorisant la paix entre les jeunes et les acteurs d'exclusion. li. Un renforcement du sentiment d'appartenance des jeunes à la communauté. lii. Un cadre de dialogue intergénérationnel fonctionnel. liv. Une préparation pour que la jeunesse joue son rôle d'actrice de transformation et de messagère de paix. V. Une paix durable dans les régions concernées.
5. PARCE QUE les obstacles intergénérationnels auront été surmontés, favorisant une participation consensuelle et représentative des jeunes dans la prévention et la résolution des conflits, contribuant ainsi à une cohésion sociale et une paix durable.

18. PROJET OIM/PAM TCD-A2 HABILITER LES JEUNES VULNÉRABLES DU CENTRE DU TCHAD À DEVENIR DES AGENTS DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

Prémisses

- Le centre du Tchad est confronté à une tension croissante entre les jeunes marginalisés et les autorités locales, exacerbée par le manque d'opportunités économiques et la tentation d'émigrer vers le nord.
- La consolidation de la paix passe par un dialogue constructif et la capacité des jeunes à répondre aux demandes du marché local et à comprendre les mécanismes de migration sûrs et réguliers.

Théorie du Changement :

1. SI un dialogue constructif et durable est établi entre les jeunes marginalisés et les autorités locales,
2. ET SI ces jeunes acquièrent les compétences et les outils nécessaires pour répondre aux demandes du marché,
3. ET SI ils comprennent également les voies de migration sûres et régulières, minimisant ainsi les risques associés à la migration irrégulière vers le nord,
4. ALORS, les conséquences positives suivantes pourraient se produire : i. Réduction de la tension entre les jeunes marginalisés et les autorités locales. li. Intégration accrue des jeunes marginalisés dans leurs communautés. lii. Moins d'incitations pour ces jeunes à migrer vers le nord.
5. PARCE QUE : a. Un dialogue intergénérationnel continu permet de résoudre les conflits et de trouver des solutions durables. B. Les jeunes qui bénéficient d'un revenu stable et contribuent au développement de leur communauté ont un sentiment d'appartenance accru et sont moins susceptibles d'opter pour des voies migratoires risquées.

9. PROJET OIM/FAO et HCR TCD-A1 DE CONSOLIDATION DE LA PAIX A TRAVERS L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUE ET LA RESILIENCE DES MOYENS D'EXISTENCES DES POPULATIONS DE LA REGION DU LAC TCHAD

Le projet est fondé sur une approche inclusive qui engage tous les membres de la communauté, en particulier les jeunes, dans la prise de décision, couplée à des interventions pour renforcer la résilience économique et environnementale, crée un environnement propice à la consolidation de la paix. L'idée centrale est **qu'une approche participative à la gouvernance communautaire, combinée à des interventions axées sur la résilience climatique et économique, sera cruciale pour la consolidation de la paix dans la région du Lac Tchad :**

1. Renforcement des capacités et mise en œuvre d'outils de résilience :

- Si on renforce les capacités des communautés à répondre aux tensions tout en leur offrant des outils de résilience face aux changements climatiques et aux conflits qui en découlent,
- ET Si les activités mises en place ciblent directement les causes des conflits liés à l'utilisation des ressources et aux divergences sociales, avec l'engagement actif des communautés,
- ET Si on met l'accent sur l'implication active des jeunes hommes et femmes, souvent marginalisés des prises de décision,
- ALORS, on atteindra : i. Une préservation renforcée de la cohésion sociale et de la paix. li. Une gouvernance plus inclusive et participative qui aborde efficacement les problèmes communautaires. lii. Une réduction du sentiment de marginalisation parmi les jeunes.

2. Renforcement de la résilience des moyens de subsistance :

- Si on accompagne la cohésion sociale par des efforts pour renforcer la résilience face aux défis climatiques et pour diversifier et améliorer les moyens d'existence dépendants du Lac Tchad (pêche, agriculture, pastoralisme),
- ET Si on améliore les techniques agricoles et les activités liées, augmentant ainsi le niveau de vie et la sécurité alimentaire,
- ALORS, il y aura : i. Une motivation renforcée des communautés pour préserver la paix et la cohésion. li. Une réduction des conflits potentiels liés à la compétition pour les ressources.

10. PROJET FAO/PAM TCD-286 PREVENIR LES CONFLITS INTERCOMMUNAUTAIRES ET CONTRIBUER A LA CONSOLIDATION DE LA PAIX A TRAVERS LE DEVELOPPEMENT D'UN PASTORALISME RESILIENT DANS LA ZONE TRANSFRONTALIERE DE DIFFA ET DU KANEM (NIGER /TCHAD)

La TDC pour ce projet est centrée sur l'idée **qu'une combinaison de meilleures régulations, de renforcement des capacités, de dialogue et de sensibilisation conduira à la consolidation de la paix et à la réduction des conflits dans la région transfrontalière Diffa – Kanem.**

Conditions préalables :

1. Compréhension des vulnérabilités :
 - Les éleveurs, les jeunes et les femmes de la région du Lac Tchad (Diffa et Kanem) sont identifiés comme particulièrement vulnérables.
2. Connaissance du contexte :
 - Transhumance, en tant que moyen d'existence économique essentiel, nécessite une meilleure gestion pour prévenir les conflits.

Axes d'Intervention

1. Régulation et suivi de la transhumance :
 - Mise en place d'un suivi géographique et d'une collecte d'informations sur les mouvements pour une meilleure gestion par les autorités.
2. Promotion du dialogue :
 - Encourager le dialogue communautaire et institutionnel pour une résolution pacifique des conflits.
3. Renforcement des capacités économiques :
 - Amélioration des opportunités économiques pour les jeunes et les femmes.

Hypothèses

1. Approche multi-niveaux :
 - Une action à divers niveaux (individuel, communautaire, institutionnel) avec des approches complémentaires favorisera la prévention des conflits et la consolidation de la paix.
2. Ciblage efficace :
 - Les bénéficiaires sont choisis en fonction de leur potentiel de consolidation de la paix.
3. Communication :
 - Si tous les acteurs impliqués ont la possibilité de communiquer leurs besoins, alors les solutions seront plus efficaces et ciblées.
4. Sensibilisation :
 - Les communautés et les autorités sont informées des avantages de la transhumance et de l'importance d'une bonne gestion transfrontalière.
5. Renforcement des capacités :
 - Les capacités locales en matière de gestion et prévention des conflits sont renforcées, avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

Résultats visés : Si les hypothèses ci-dessus sont vérifiées, alors le projet pourrait contribuer à : i. Restauration de la cohésion sociale. li. Réduction des conflits violents liés à la transhumance. lii. Renforcement de la résilience des communautés, **PARCE QUE** les conflits liés à la transhumance seront mieux gérés grâce à un meilleur suivi, le dialogue sera encouragé, les femmes et les jeunes seront impliqués, et le gouvernement et les associations seront renforcés dans leurs capacités de gestion pastorale.

19. PROJET UNICEF/PNUD, HCDH et PAM IRF-284 APPUI A LA PARTICIPATION CITOYENNE DES JEUNES ET DES FEMMES A LA GOUVERNANCE LOCALE ET A LA CONSOLIDATION DE LA PAIX AU TCHAD

La TDC pour ce projet met en avant **l'importance d'un environnement légal favorable, de la sensibilisation et de la formation pour promouvoir la participation des jeunes et des femmes dans la gouvernance locale, et donc consolider la paix au Tchad.**

Conditions préalables

1. Environnement juridique propice :
 - Existence d'un environnement légal qui favorise la participation des jeunes (femmes et hommes) et des femmes dans la gouvernance locale pour la consolidation de la paix.
2. Mécanismes de prise de décision accessibles :
 - Les mécanismes légaux et traditionnels de prise de décision, de prévention et de résolution des conflits sont sensibles et ouverts aux préoccupations des jeunes et des femmes.

3. Agents de paix :
 - Les autorités, acteurs locaux et la communauté en général, en particulier les jeunes et les femmes, sont sensibilisés et équipés pour devenir des agents de promotion de la culture de paix.

Axes d'interventions

1. Mise en œuvre des résolutions :
 - Application efficace des résolutions 1325 et 2250, et des stratégies nationales sur le genre et la jeunesse.
2. Formation et sensibilisation :
 - Formation des leaders de la société civile, des jeunes et des femmes sur les processus et procédures de participation citoyenne.
3. Renforcement des compétences :
 - Formation des acteurs locaux, des jeunes et des femmes pour promouvoir un dialogue constructif et une participation inclusive.
4. Promotion de la cohésion sociale :
 - Sensibilisation des communautés pour favoriser la résolution pacifique des conflits et le leadership des jeunes et des femmes.

Hypothèses et résultats escomptés

1. Si les conditions préalables et interventions stratégiques mentionnées ci-dessus sont mises en œuvre,
2. ALORS, d'ici 2020 : i. La cohabitation pacifique sera renforcée entre jeunes, femmes, leaders communautaires, y compris les populations déplacées/retournées. li. Ces groupes influenceront positivement la gouvernance locale à travers une forte participation dans la gestion socio-politique et économique des régions mentionnées.

Raisons

- L'opérationnalisation des résolutions et stratégies facilitera leur participation dans la gouvernance locale et le processus de consolidation de la paix.
- Les leaders de la société civile, les jeunes et les femmes seront mieux informés sur la participation citoyenne.
- Les acteurs locaux, les jeunes et les femmes auront renforcé leurs compétences pour un dialogue constructif.
- La sensibilisation accrue conduira à une résolution pacifique des conflits et à la promotion de la paix.

20. PROJET FAO/OIM IRF-268 DE RESTAURATION DE LA PAIX ET DU DIALOGUE ENTRE LES COMMUNAUTES AFFECTEES PAR LA TRANSHUMANCE TRANSFRONTALIERE

La TDC met en évidence **l'importance du dialogue, de la sensibilisation, du renforcement des capacités, et de la mise en place d'outils et de mécanismes efficaces pour gérer et résoudre les conflits liés à la transhumance de manière pacifique.**

Objectif principal : Assurer une résolution pacifique des conflits liés à la transhumance grâce à un meilleur contrôle des mouvements transfrontaliers de transhumance et à la promotion d'un dialogue centré sur les bénéfices d'une activité ordonnée et sécurisée.

Conditions préalables

1. Reconnaissance de l'importance économique de la transhumance :
 - La transhumance est une activité cruciale pour l'économie rurale, malgré les défis d'accès limité aux services de base et les tensions existantes.
2. Régulation et suivi :
 - La mise en place d'un système de suivi géographique en temps réel et d'une collecte d'informations clés relatives aux mouvements de transhumance pour une meilleure gestion de cette activité souvent source de conflits.
3. Renforcement des capacités :
 - Équipement, formation et partage de connaissances pour améliorer le système de gestion des frontières.

Axes d'interventions

1. Dialogue communautaire et institutionnel :
 - Promouvoir un dialogue entre les différentes parties prenantes pour résoudre pacifiquement les conflits liés à la transhumance.
2. Expression des griefs et besoins :
 - Offrir aux parties impliquées un moyen d'exprimer leurs griefs et de communiquer leurs besoins.
3. Sensibilisation :
 - Sensibiliser les communautés et les autorités aux bénéfices de la transhumance et à l'importance d'une bonne gestion transfrontalière.
4. Mécanismes de résolution pacifique des conflits :
 - Mettre en place des mécanismes efficaces de résolution des conflits, en encourageant le dialogue entre différents groupes.
5. Outils et formation pour la gestion des frontières :
 - Fournir aux autorités des outils clairs pour la gestion des frontières, tout en respectant la dignité des personnes et en facilitant les flux transfrontaliers.

Hypothèses

1. Si les acteurs concernés par un conflit lié à la transhumance peuvent s'exprimer et communiquer leurs besoins,
2. Si la sensibilisation aux bénéfices de la transhumance est efficace,
3. Si les mécanismes de résolution des conflits sont fonctionnels et encouragent le dialogue entre différents groupes,
4. Si les autorités disposent des outils et de la formation nécessaires pour gérer efficacement les frontières,

Résultats : ALORS i. La cohésion sociale sera rétablie. li. Les conflits violents liés à la transhumance seront réduits. lii. Les flux transfrontaliers de transhumance seront mieux organisés. lv. La résilience des communautés transfrontalières sera renforcée.

13. PROJET OIM/HI TCD-BI PROMOUVOIR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX PAR LA RESOLUTION ET LE DIALOGUE ENTRE LES COMMUNAUTES ET LES AUTORITES DANS LE NORD DU TCHAD

La TDC souligne l'importance du dialogue, de la médiation traditionnelle, et du renforcement des capacités des autorités pour assurer une paix durable dans le nord du Tchad.

Objectif principal : Instaurer un climat de paix durable et renforcer la confiance entre l'État Tchadien et les communautés locales grâce à une meilleure résolution des conflits.

Conditions préalables :

1. Renforcement de la confiance :
 - Créer des structures de consultation pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs locaux et nationaux. Des propositions conjointes doivent être élaborées pour gérer les conflits liés aux ressources naturelles.
2. Mobilisation des mécanismes traditionnels :
 - Utiliser les méthodes traditionnelles de médiation pour apporter des solutions aux conflits.
3. Renforcement des capacités des autorités :
 - Équiper les autorités administratives et militaires des compétences nécessaires pour résoudre pacifiquement les conflits.

Axes d'interventions

1. Structures de consultation :
 - Mettre en place des mécanismes et structures pour encourager le dialogue entre les acteurs locaux, nationaux, et les autorités.
2. Médiation traditionnelle :
 - Mobiliser et valoriser les mécanismes traditionnels de médiation pour résoudre les conflits à l'échelle locale.
3. Formation des autorités :
 - Proposer des formations et des ateliers pour renforcer les capacités des autorités à résoudre pacifiquement les conflits.

Hypothèses :

1. Si la confiance entre les différents acteurs est renforcée grâce aux structures de consultation et propositions conjointes,
2. Si les mécanismes traditionnels de médiation sont mobilisés,
3. Si les capacités des autorités (administratives et militaires) sont renforcées pour apporter des solutions pacifiques,

Résultats: ALORS : i. La confiance entre l'État Tchadien et les communautés locales sera renouvelée. ii. Le climat dans le nord du Tchad sera plus pacifié et durable.

Justification : La consolidation de la paix est possible lorsque la confiance est renforcée entre l'État et les communautés locales. Cette confiance est renforcée lorsque les dialogues sur la gestion des conflits et les mécanismes de médiation entre les autorités et les communautés locales sont en place et efficaces.

14. PROJET FAO/PNUD ET PAM TCD-B4 CONSOLIDATION DE LA PAIX ET DE LA SECURITE ENTRE LES COMMUNAUTES D'AGRICULTEURS ET D'ELEVEURS DANS LES PROVINCES DU SALAMAT, DU SILA ET DU OUADDAÏ

La TDC souligne l'importance de la prévention, de l'intégration des groupes marginalisés, et du renforcement de la résilience pour assurer la paix et la sécurité dans les provinces ciblées.

Objectif principal : Assurer la consolidation de la paix et de la sécurité en favorisant la coexistence pacifique entre agriculteurs et éleveurs dans les provinces du Salama, du Sila et du Ouaddaï.

Conditions préalables

1. Capacités de réponse :
 - Renforcer la capacité des communautés à répondre aux tensions et leur donner des outils pour favoriser la résilience face aux conflits agriculteurs-éleveurs et aux changements climatiques.
2. Réponses multidimensionnelles :
 - Mettre en place des infrastructures, des législations et une administration de la justice qui tiennent compte de la dimension économique des conflits.
3. Implication des jeunes et des femmes :
 - Intégrer les jeunes et les femmes, souvent marginalisés, dans le processus décisionnel et les actions de résolution de conflits pour réduire le sentiment de marginalisation.

Axes d'intervention

1. Mécanismes de prévention et de gestion des conflits :
 - Établir des mécanismes locaux pour anticiper, prévenir et résoudre pacifiquement les conflits, tout en renforçant la mobilité pacifique des transhumants.
2. Participation des jeunes et des femmes :
 - Favoriser leur implication dans la prévention et la diminution des conflits liés à la transhumance, tout en renforçant leur rôle dans la gestion des conflits et la compréhension de leurs droits et obligations.
3. Résilience aux changements climatiques :
 - Renforcer la capacité des communautés à faire face aux défis liés aux changements climatiques qui affectent les activités agricoles et pastorales.

Hypothèses

1. Si les conflits potentiels sont prévenus et gérés pacifiquement par des mécanismes locaux, et que des informations sur les causes réelles des conflits sont disponibles,
2. Si les capacités des acteurs impliqués dans la résolution des conflits sont renforcées et qu'un pacte social est établi,
3. Si les moyens de subsistance des ménages sont renforcés face aux défis du changement climatique et des tensions intercommunautaires,

Résultats: ALORS la paix et la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs seront consolidées dans les provinces ciblées.

Justification : Une paix durable est possible lorsque l'on adresse les causes profondes des conflits, renforce les capacités des acteurs, et intègre pleinement les jeunes et les femmes dans le processus. En s'appuyant sur les enseignements tirés d'autres projets similaires, comme celui de Diffa/Kanem, le projet peut mettre en œuvre des interventions efficaces et s'assurer de l'implication de tous les acteurs clés pour une paix durable.

15. PROJET IRF-191 SOUTENIR LES MECANISMES DE CONSOLIDATION DE LA PAIX AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE ET L'INCLUSION DES JEUNES DANS LES ZONES SITUES A LA FRONTIERE TCHAD CAMEROUN

Objectif global : Contribuer à la réduction du potentiel de violence et accroître la paix et la stabilité dans la région transfrontalière du Cameroun et du Tchad.

Objectifs spécifiques

1. Renforcer le dialogue, les mécanismes de prévention et d'atténuation des conflits.
2. Accroître la participation des femmes et des jeunes dans les mécanismes locaux de gouvernance et de consolidation de la paix.
3. Améliorer la confiance entre les populations locales et les forces armées/de sécurité.
4. Fournir aux populations vulnérables et aux jeunes des moyens de subsistance alternatifs et des opportunités économiques.
5. Équiper et préparer le système éducatif formel et informel pour répondre aux problèmes liés à l'extrémisme violent.

Hypothèses principales

1. Dialogue renforcé et mécanismes de prévention: Si le dialogue est renforcé et les mécanismes de prévention et d'atténuation des conflits sont établis et consolidés, alors les tensions et les conflits peuvent être gérés de manière proactive et pacifique.
2. Participation des femmes et des jeunes: Si les femmes et les jeunes sont davantage impliqués et actifs dans les mécanismes de gouvernance et de consolidation de la paix, ils peuvent être des catalyseurs efficaces pour la paix et la stabilité.
3. Confiance envers les forces de sécurité: Si la confiance entre les populations locales et les forces armées/de sécurité est restaurée et renforcée, alors il y aura une meilleure collaboration pour la sécurité et la paix.
4. Moyens de subsistance alternatifs: Si les populations vulnérables et les jeunes disposent d'opportunités économiques et de moyens de subsistance alternatifs, ils seront moins susceptibles de se tourner vers des activités violentes et plus susceptibles de s'engager de manière constructive dans leurs communautés.
5. Éducation contre l'extrémisme violent: Si le système éducatif formel et informel est bien équipé pour traiter des problèmes liés à l'extrémisme violent, alors les jeunes seront mieux préparés et moins susceptibles d'être influencés par des idéologies extrémistes.

Résultats attendus :

1. Mécanismes renforcés : Des mécanismes frontalières, inter et intra-communautaires renforcés, combinés à une meilleure confiance entre les forces de sécurité et les populations, ce qui contribue à une détection précoce et à une atténuation pacifique des conflits.
2. Populations vulnérables engagées : Les populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, possèdent des compétences, des connaissances et des opportunités qui les poussent à contribuer activement à la paix et à la stabilité.

Tableau B . Récapitulatif des thèmes par projet

	Cohésion sociale	Gouvernance locale	État de droit/droits humains	Résilience
Projet Soutenir les mécanismes de consolidation de la paix au niveau communautaire et l'inclusion des jeunes dans les zones situés à la frontière TCD-CMR (IRF-191)	x		x	x
Projet Renforcement de la participation et de la représentation de la jeunesse dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au niveau communautaire (Gore et Moissala) (IRF-263)	x	x		x
Projet de restauration de la paix et du dialogue entre les communautés affecté par la transhumance transfrontalière TCD-RCA (IRF-268)	x	x		
Projet Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes à la gouvernance locale et à la consolidation de la paix au Tchad (IRF-284)	x	x	x	x
Appui au développement du pastoralisme résilient et à la consolidation de la paix dans la zone frontalière entre le Niger et le Tchad(Diffa et Kanem) (IRF-286)	x			x
Projet jeunes tisserands de la paix dans les régions transfrontalières du Gabon Cameroun et Tchad (IRF-369)	x	x		x
Projet de consolidation de la paix à travers l'adaptation aux changements climatiques et la résilience des moyens d'existence des populations de la région du lac Tchad (TCD-A1)	x			x
Projet Habilitier les jeunes du centre du Tchad à devenir des agents de consolidation de la paix (TCD/A-2)	x	x	x	x
Projet Ressources naturelles (Fira et Ennedi) (TCD/A-3)	x	x		x

Projet promouvoir la consolidation de la paix par la résolution des conflits et le dialogue entre les communautés et les autorités locales dans le nord du Tchad (TCD-B1)	x	x		
Projet Appui à la mise en place d'un observatoire de la promotion de l'égalité et de l'équité de genre (TCB-B3)	x		x	
Projet consolidation de la paix et de la sécurité entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs dans les provinces du Salama, du Sila et du Ouaddaï (TCD-B4)	x	x		
Projet d'appui à une Transition institutionnel et politique inclusive et apaisée au Tchad (TCD-B5)	x		x	

Annexe XIII. Résumé des impacts par projet et par thème

Les huit rapports d'évaluation disponibles donnent une bonne idée des produits fournis par les projets ; quelques éléments sur les résultats, et très peu sur les effets et impacts. C'est sur la base des entretiens que nous avons pu porter un jugement évaluatif sur l'atteinte des impacts sous QE2.

	Produits	Résultats	Effets	Impact
Projet Gouvernance locale (Lac, NDJ, LO) (IRF-284)	P1.1=50% ; P2.1=97% ; P2.1= 123 ; P2.2=257% => moy 80%	« seuils satisfaisants »	ND	« les actions entreprises dans le cadre du projet sont sur la trajectoire de l'impact escompté »
Projet Centre (PRF/A-2)	R1=96% et R2=106%=>moy 101%	R1=95 et R2=89=> moy 92%	ND	ND
Projet Ressources naturelles (Fira et Ennedi) (PRF/A-3)	100%	ND	ND	ND
Projet Changement climatique (Lac) (IRF-284)	R1 : « réalisation satisfaisante » R2 « largement atteint » Résultats plus probants en termes économiques qu'en termes de cohésion sociale	Appréciations 30-59%	ND	ND
Projet Pastoralisme (Diffa et Kanem) (IRF-286)	83-100% (« projet mis en œuvre de manière satisfaisante » côté tchadien)	ND	ND	ND
Projet Transhumance (TCD-RCA)	ND : énumération de résultats sans mention du niveau d'atteinte	ND	ND même si « La mise en place des comités de paix et d'entente et leur formation a permis à ces comités d'être les premiers intervenants lors des conflits »	ND : « des retombées positives » mais « lien de cause à effet difficile à juger »
Projet Jeunesse et (Gore)	R1=100%, R2=205%, R3=100%	« Les actions entreprises par le	ND	ND

Moissala) (IRF-263)		projet, ont permis de régler la problématique de départ c'est-à-dire le renforcement de la participation et de la représentation des jeunes hommes et femmes dans les mécanismes communautaires de prévention et de gestion des conflits et favoriser l'instauration d'une culture de paix »		
Projet Jeunes (TCD-CMR) (IRF-191)	Performance « satisfaisante »	Tous A sauf gestion des connaissances (B)	ND	Tous A sauf renforcement des capacités des jeunes (B)

ND : non disponible

Annex XIV : Catégorie de dépenses par projets

Num. Projet	Approved Budget	Indirect costs		Frais d'équipe et dépenses du personnel		Provisions, produits de base, matériaux		L'équipement, véhicules et fournitures incluant leur note de valeur		Services contractuels		Déplacements		Transferts et subventions aux homologues		Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs		Exp.	Exp. Rate
	USD	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
PBF/IRF-191	1499605	92091	7%	70067,42	5%	84418,89	6%	22463,41	2%	308223,1	22%	40012,5	3%	515484,8	37%	274904,5	20%	1407666	94%
PBF/IRF-263	1500000	97133,29	7%	0		45256,72	3%	195450,82	13%	106558,26	7%	227301	15%	66954,2	5%	746096,6	50%	1484751	99%
PBF/TC/D/A-1	2488905,9	156793,3	7%	156778,59	7%	354880,08	15%	34502,81	1%	62304,17	3%	61682,8	3%	697343,4	29%	872473,6	36%	2396759	96%
PBF/IRF-268	1500000	97348,19	7%	171930,39	12%	108699,03	7%	18199,08	1%	266160,17	18%	67244,3	5%	64376,47	4%	694114,4	47%	1488072	99%
PBF/TC/D/B-2	3491000	215928,2	6%	751026,55	22%	117266,99	3%	91279,14	3%	383001,95	11%	279810	8%	1036867	31%	517826,2	15%	3393006	97%
PBF/IRF-286	1500000	93653,05	6%	74920,87	5%	166303,02	11%	161650,75	11%	146686,24	10%	33895,8	2%	612719,6	42%	183447,7	12%	1473277	98%
PBF/TC/D/A-2	3434699	217102,6	6%	376315,36	11%	1278187,22	37%	154550,12	4%	27711,21	1%	76904,2	2%	369496	11%	28704	1%	3434699	100%
PBF/TC/D/A-3	3134000	198253,4	6%	67535	2%	1377112	44%	62875	2%	974754	31%	48752	2%	349496	11%	28704	1%	3107481	99%
PBF/IRF-369	914167	46967,06	7%	37780,83	5%	41790,69	6%	67730,16	9%	153744,21	21%	174681	24%	67901,79	9%	127329,5	18%	717924,9	79%
PBF/IRF-388	1500000	93282,79	6%	341821,69	24%	42310,07	3%	37639,61	3%	48517,89	3%	40324,5	3%	423215,1	29%	410331,9	29%	1437444	96%
PBF/TC/D/B-1	3000000	142908,5	7%	580130,48	27%	209163,68	10%	209146,5	10%	293463,02	13%	80812,1	4%	27371,62	1%	641460,9	29%	2184457	73%
PBF/TC/D/B-5	4000000	247139,4	6%	375754,44	10%	166273,82	4%	267688,83	7%	1044915,42	27%	332864	9%	96984,42	3%	1279957	34%	3811577	95%
Total pour les projets	27962377	1698601	6%	3004061,6	12%	3991662,21	13%	1323176,23	6%	3816039,64	14%	1464284	7%	4328210	18%	5805350	24%	26337114	94%
PBF/TC/D/B-3	1500000	44774,84	7%	79246,47	12%	15958,75	2%	156315,37	23%	120695,07	18%	56667,3	8%	211873,3	31%	N/A	#VALUE!	685531,1	46%
PBF/TC/D/B-4	3500000	88912,01	5%	343281,38	17%	249801,02	13%	39768,63	2%	442472,11	22%	64064,9	3%	532607,8	27%	212105,6	11%	1973013	56%
PBF/TC/D/D-1	1215044	9029,08	6%	120513,61	81%	282,24	0%	6779,78	5%		0%	3287,86	2%	8045,45	5%	N/A	#VALUE!	147938	12%

Annex XVI : Chronologie des projets du portefeuille du PBF au Tchad

