



**Évaluation Finale du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad (PACET 2015 – 2017)**

**RAPPORT FINAL**

**Novembre - décembre 2017**

**BILE Bouah Mathieu, Consultant international, chef d’équipe Alfred RAMADJI, Consultant national**

# REMERCIEMENTS ET NOTE

## Remerciements

L’équipe d’évaluateurs exprime ses remerciements à tous ceux et celles qui ont contribué et/ou facilité le déroulement de la mission d’évaluation finale du PACET.

Ces remerciements s’adressent particulièrement :

* À la Directrice Pays du PNUD Tchad et toute son équipe pour leur disponibilité, accueil et les arrangements logistiques et contractuels.
* Aux partenaires internationaux (Ambassades, délégations, coopérations, Bureau de liaison), aux autorités administratives, acteurs des différentes institutions nationales (BPE, Conseil Constitutionnel, HCC, CNDP, Ex CENI, Gouverneurs des régions visitées, Représentants des OSC, etc.), pour leur disponibilité, leur courtoisie et la qualité des informations mises à notre disposition.

## Note

Le contenu de ce rapport engage la seule responsabilité des évaluateurs. Les opinions émises ainsi que les analyses ne sauraient, en aucun cas, être imputables au PNUD ou à l’unité de gestion du projet.

# TABLE DES MATIÈRES

[REMERCIEMENTS ET NOTE 1](#_Toc508448590)

[1. Remerciements 1](#_Toc508448591)

[2. Note 1](#_Toc508448592)

[TABLE DES MATIÈRES 2](#_Toc508448593)

[LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS 4](#_Toc508448594)

[RÉSUMÉ EXÉCUTIF / EXECUTIVE SUMMARY 6](#_Toc508448595)

[INTRODUCTION 12](#_Toc508448596)

[I. RAPPELPRÉLIMINAIRE SUR LE PROCESSUS DÉMOCRATIQUE ET ÉLECTORAL AU TCHAD 14](#_Toc508448597)

[II. DU PACET 18](#_Toc508448598)

[III. DE L’ÉVALUATION PROPREMENT DITE 24](#_Toc508448599)

[1. Contexte prévalant au moment de la mission 24](#_Toc508448600)

[2. Objectifs et étendue de l’évaluation 25](#_Toc508448601)

[3. Critères d’évaluation 28](#_Toc508448602)

[4. Questions relatives à l’évaluation 29](#_Toc508448603)

[5. Approches et Méthodes de l’évaluation 31](#_Toc508448604)

[5.1 Sources de données 32](#_Toc508448605)

[5.2 Échantillon et cadre d’échantillon 33](#_Toc508448606)

[5.3 Procédures et instruments de collecte de données 33](#_Toc508448607)

[5.4 Normes de performances 35](#_Toc508448608)

[5.5 Participation des parties prenantes 36](#_Toc508448609)

[5.6 Considérations d’ordre éthique 36](#_Toc508448610)

[5.7 Composition de l’équipe 36](#_Toc508448611)

[5.8 Principales limitations de la méthodologie 37](#_Toc508448612)

[6. Analyse des données 38](#_Toc508448613)

[6.1 Pertinence 38](#_Toc508448614)

[6.2 Efficacité 39](#_Toc508448615)

[6.3 Efficience 46](#_Toc508448616)

[6.4 Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des acquis 47](#_Toc508448617)

[6.5 Thèmes transversaux 48](#_Toc508448618)

[7. Déductions et conclusions 53](#_Toc508448619)

[IV. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS 54](#_Toc508448620)

[V. RECOMMANDATIONS 59](#_Toc508448621)

[CONCLUSION 63](#_Toc508448622)

[ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION 64](#_Toc508448623)

[ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE / LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES 74](#_Toc508448624)

[ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES RESSOURCES DISPONIBLES EN 2017 76](#_Toc508448625)

[ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS RENCONTRÉES 77](#_Toc508448626)

[ANNEXE 5 : FICHE DE COLLECTE D’INFORMATIONS 81](#_Toc508448627)

[ANNEXE 6 : UNITÉ DE GESTION DU PROJET 82](#_Toc508448628)

[ANNEXE 7 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS ÉLECTORAL AU TCHAD ET DU PACET 84](#_Toc508448629)

[ANNEXE 8 : BIOGRAPHIE DES CONSULTANTS 85](#_Toc508448630)

[ANNEXE 9 : COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RESTITUTION DU 21 FEVRIER 2018 87](#_Toc508448631)

# LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Basket Fund Modalités de gestion / Panier commun

BDP Bureau des Politiques De Développement du PNUD

BPE Bureau Permanent des Élections

BRIDGE Building Ressources in Democracy Governance and Elections

 (Bâtir des ressources pour la démocratie, la gouvernance et les élections)

BV Bureau de Vote

CC Conseil Constitutionnel

CENI Commission Électorale Nationale Indépendante

CLEP Comité local d’Évaluation des Projets

CNDP Cadre National de Dialogue politique

CPAP Plan d’action de programme de pays *(Country Programme Action Plan)*

CP Comité de Pilotage

CPD Document de programme de pays *(Country Programme Document)*

CT Comité Technique

CTP Conseiller Technique Principal

CV Centre de Vote

DIM Modalité d’exécution directe des projets par le PNUD

DOMP Département des Opérations de Maintien de la Paix

DPA Département des Affaires Politiques des Nations Unies

DSA Daily Subsistance Allowance

EAD Division de l’Assistance Électorale des Nations Unies

HCC Haut Conseil de la Communication

IDEA Institut International pour la Démocratie et l’Assistance Électorale

IFES Fondation Internationale pour les Systèmes Électoraux (International Foundation for ElectoralSystems)

IFI Institutions Financières Internationales

NDI National Democratic Institute

NAM Mission d’Évaluation des Besoins Électoraux

TDR Termes de référence

UNDAF Plan Cadre d’Aide au Développement des Nations Unies

UNDEF Fonds des Nations Unies pour la Démocratie

UNHCHR Haut-Commissariat aux Droits de l’Homme des Nations Unies

UNOPS Bureau des Nations Unies pour les Services d’Appui aux Projets

ONG Organisation Non Gouvernementale

ONU Organisation des Nations Unies

OSC Organisations de la Société Civile

PACET Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad

PCNUAD Plan Cadre des Nations Unies à l’Appui au Développement *(UNDAF, United Nations Development Assistance Framework)*

PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODOC Document de Projet

PTF Partenaires Techniques et Financiers

PV Procès-Verbal

UE Union Européenne

UGP Unité de Gestion du Projet

VNU Volontaires des Nations Unies

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF / EXECUTIVE SUMMARY

Faisant suite à une requête des autorités du Tchad[[1]](#footnote-1), une mission NAM (Needs Assessment Mission ou Mission d’évaluation des besoins électoraux), diligentée par la Division de l’Assistance Électorale du Département des Affaires Politiques du Secrétariat Général des Nations Unies à New York, avait séjourné au Tchad du 24 février au 5 mars 2014.

Sur la base de ses observations et de son analyse, la NAM a, dans ses conclusions, recommandé l’appui des Nations Unies et de la communauté internationale au processus électoral à venir, tant au niveau technique qu’au niveau des réformes à engager. Cette assistance s’est faite notamment en deux phases, à savoir un projet d’assistance préparatoire 2014 – 2015 et un projet d’appui au cycle électoral PACET 2015 – 2017.

Le projet arrivant à son terme le 31 décembre 2017, le PNUD, conformément à ses obligations et tel que mentionné par le Prodoc, a lancé un avis pour le recrutement de deux (2) consultants national et international. Cette équipe indépendante, une fois le processus de son recrutement finalisé, a démarré sa mission le 13 novembre avec l’arrivée à N’Djaména du consultant international. La mission d’évaluation prendra fin le 20 décembre 2017 avec la remise du rapport final.

Le but principal de l’évaluation, tel que mentionné dans les TDRs, était de faire une appréciation critique du PACET, afin de rendre compte de la pertinence de ses différentes interventions, de mesurer les progrès vers les résultats et d’en tirer des leçons pour les échéances électorales futures, en l’occurrence les élections législatives et municipales, et en vue de la fourniture éventuelle d’une nouvelle assistance.

En d’autres termes, il s’agit donc d’examiner le niveau d’atteinte des résultats du projet. Pour ce faire, des critères ont été retenus par le bureau PNUD Tchad, à savoir la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions menées au regard des objectifs visés et par rapport à la durabilité des résultats (Cf. TDR).

L’évaluation devra relever et apprécier le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de gestion des processus électoraux, tout en donnant des indications aux partenaires du projet sur les besoins et priorités pour une assistance future. Elle devra contribuer à améliorer les programmations futures du PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique et promouvoir une culture de l’orientation vers les résultats, de responsabilisation des acteurs et d’apprentissage. Cette évaluation permettra ainsi de tirer des leçons pour accompagner au mieux le Gouvernement et assurer la pérennisation des acquis du PACET. Les recommandations de cette évaluation seront examinées par le comité de pilotage.

L’évaluation a été conduite à travers la revue et l’analyse des documents, des rencontres/séances de travail avec un large éventail d’interlocuteurs, de bénéficiaires, de visites de terrain (du 3 au 7 décembre 2017), notamment dans la partie sud du pays (5 chefs-lieux de région sur 6), des enquêtes téléphoniques auprès de certains acteurs principalement des régions nord du pays.

Plusieurs étapes clés ont jalonné la mission : la réunion de cadrage avec l’équipe de suivi-évaluation du PNUD et le CTP, la rencontre introductive avec la DP, les rencontres et séances de travail de travail, les visites de terrain (Cf. infra). Un débriefing des premiers constats a été organisée à N’Djaména immédiatement dès le retour des visites de terrain avec la Directrice Pays en présence du CTP et du Point focal.

Sur la base des analyses documentaires et des informations recueillies, l’évaluation note la pertinence globale du projet et de certains de ses résultats et ce, au regard des besoins des bénéficiaires, des priorités du Tchad en matière de gouvernance démocratique. Le projet est donc en adéquation avec les documents programmatiques du PNUD, UNDAF, CPAP. Ainsi, en dépit de quelques problèmes, l’évaluation a relevé et salué la pertinence du projet, notamment dans la phase post-électorale.

Aussi, l’évaluation fait-elle ressortir un niveau moyennement satisfaisant de l’efficacité du projet. Ayant bénéficié des retombées de l’assistance préparatoire qui a permis le recensement et la constitution du fichier électoral biométrique, le PACET a contribué à l’organisation de l’élection présidentielle du 10 avril 2016. L’on note tout de même un niveau moyennement satisfaisant (se référer à l’analyse dans le corps du rapport).

Elle note un niveau modéré dans l’efficience des résultats des produits. En effet, l’analyse coût-efficacité fait ressortir dans la phase de support opérationnel beaucoup de problèmes ou insuffisances en termes de programmation des activités et d’atteinte des résultats. Les mécanismes de suivi pour l’atteinte des résultats étaient peu efficients. Si quelques incompréhensions ont été relevées dans le partenariat avec la CENI, l’absence de cette dernière au moment de la mission d’évaluation pour cause de dissolution conformément aux textes, n’a pas permis de bien jauger ledit partenariat. Quant aux autres acteurs, par exemple les OSC, il a été relevé que des problèmes de mise en œuvre des activités (délai, procédures, etc.), ont créé un malaise avec le PACET.

L’évaluation note un niveau moyen en termes de durabilité, d’appropriation nationale et de pérennisation des acquis. Si certains résultats peuvent aisément s’inscrire dans la durabilité ainsi que l’appropriation nationale (cas des formations BRIDGE, cas de l’inventaire de certains matériels), pour d’autres, au contraire, la durabilité reste faible. Par exemple, le caractère non permanent de la CENI est un élément qui ne favorise pas la durabilité des actions de renforcement des capacités destinées à cette catégorie de bénéficiaires. Somme toute, l’évaluation note, au regard des circonstances, une performance moyenne du projet.

L’évaluation a tiré plusieurs enseignements, notamment :

* la pertinence du projet ;
* l’approche cycle électoral ;
* l’amélioration des rapports entre le PNUD et les autres PTF ;
* la détermination du Gouvernement pour la relance du processus électoral ;
* et enfin l’opportunité de l’évaluation finale ;

Plusieurs recommandations ont été formulées dont la plus importante concerne l’extension technique d’au moins 6 mois de ce projet. Cette extension, dans l’intervalle indiqué, devrait être mise à profit notamment pour une redéfinition de l’assistance en termes de conceptualisation et une préparation des conditions du déploiement de la NAM. Si l’extension suggérée était retenue, elle aura ainsi le mérite de renforcer la crédibilité du PNUD en matière d’accompagnement du processus électoral et de renforcement de la gouvernance démocratique.

**EXECUTIVE SUMMARY**

At the request of Chadian authorities, the Electoral Assistance Division of the Department of Political Affairs of the United Nations General Secretariat in New York conducted a Needs Assessment Mission (NAM) in Chad from 24 February to 5 March 2014.

In its conclusions, which were based on observations and analysis, the NAM recommended that the United Nations and the international community provide support to this process, both at the technical level and for the implementation of the articulated reforms. The recommended assistance was carried out in two phases. A preparatory assistance project was conducted from 2014 - 2015 and a project was implemented to support the PACET electoral cycle 2015 - 2017.

With the project coming to end on 31 December 2017, and in accordance with its obligations and the Prodoc, the UNDP launched the recruitment of a national as well as an international consultant. On 13 November, the international consultant arrived in N'Djamena to launch the evaluation mission, which is expected to conclude on 20 December 2017 with the submission of the final report.

The main purpose of the evaluation, as mentioned in the TDRs, was to conduct a critical assessment of the PACET, in order to appreciate the relevance of the various actions undertaken, measure progress and draw lessons for future elections, particularly the legislative and municipal elections, in view of providing possible future support.

In other words, the focus of the mission was to assess the outcomes of the project. To this end therefore (see TDR), the UNDP Chad office defined a set of criteria intended to measure the relevance, effectiveness, efficiency and impact of the actions undertaken with regard to the objectives pursued and in relation to the sustainability of the results.

The mission will assess progress made in developing national capacities for managing electoral processes, while providing guidance to project partners on the needs and priorities for future assistance. It is hoped that the exercise will help improve the UNDP's future programming in the area of ​​democratic governance and promote a culture of results orientation, stakeholder accountability and learning. The assessment also seeks to provide lessons to better support the Government and ensure the sustainability of the achievements of the PACET. Its recommendations will be examined by the steering committee.

The assessment entailed the review and analysis of documents, meetings and working sessions with a wide range of interlocutors, beneficiaries, field visits (from 3 to 7 December 2017), especially in the southern part of the country (5 out of 6 regions), as well as telephone surveys with some stakeholders mainly from the northern regions of the country.

The mission was marked with key stages: the framing/scooping meeting with the UNDP monitoring and evaluation team and the CTP, the introductory meeting with the DP, meetings and working sessions, field visits (see below). Following the field visits, a briefing session was held in N'Djamena with the Country Director and also attended by the CTP and the Focal Point.

Based on the analysis and the information collected, the mission concluded that the project and some of its outcome was overall relevant.

The evaluation notes the overall relevance of the project and some of its results, in terms of beneficiaries' needs and Chad's priorities for democratic governance. The project is therefore in line with the programmatic documents of UNDP, UNDAF, CPAP. Despite some problems, all interlocutors noted and welcomed the relevance of the project, especially in the post-election phase.

Also, the evaluation shows a moderately satisfactory level of project effectiveness. As such, the project contributed to the organization of the presidential election and benefited from the preparatory assistance for the census and constitution of the biometric file, etc. There is still a moderately satisfactory level (refer to the analysis in the body of the report).

The exercise also noted medium sustainability of project results. The cost-effectiveness analysis highlights in the operational support phase many problems or shortcomings in terms of programming of activities and achievement of results. Follow-up mechanisms for achieving results were inefficient. Although some misunderstandings were noted in the partnership with the CENI, the absence of the latter at the time of the evaluation mission due to dissolution in accordance with the texts, did not allow to better gauge this partnership. As for the other actors, such as CSOs, it was noted that the implementation of activities (time, procedures, etc.), have created a discomfort with the PACET.

The evaluation noted an average level in terms of sustainability, national ownership and sustainability of achievements. While some results can easily be included in sustainability as well as national ownership (case of BRIDGE training, case of the inventory of some materials), for others, on the contrary, sustainability remains weak. For example, the non-permanent nature of the NIEC is an element that does not promote the sustainability of capacity building actions for this category of beneficiaries. Overall, the evaluation noted, under the circumstances, an average performance of the project.

The assessment drew a number of lessons including:

* Relevance of the project
* The approach of the electoral cycle
* Improved relations between the PNUD and other PTF
* Government determination to launch the electoral process
* And finally the opportunity of the final assessment

Several recommendations were formulated, the most important of which related to the technical extension of the project for a period of at least six months. The additional period is expected to allow for a redefinition of the level of support in terms of conceptualization, and preparation of the conditions for deployment of the NAM. It would also enhance UNDP efforts in supporting the electoral process and strengthening democratic governance.

# INTRODUCTION

Le présent rapport est le rapport d’évaluation finale du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad (2015 – 2017).

À l’instar de tout projet du PNUD, le Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad (PACET) est soumis à l’exigence d’une évaluation indépendante. Cette évaluation est prévue notamment dans le document de projet (Prodoc). La fin du projet étant prévue pour le 31 décembre 2017, l’évaluation a été programmée et s’est déroulée dans la période du 13 novembre au 11 décembre 2017, ceci a permis aux évaluateurs, au-delà de l’analyse documentaire, de rencontrer et/ou d’avoir des entretiens avec les institutions clés, les autorités, les partenaires au développement, les organisations de la société civile (OSC) et autres parties prenantes tant à N’Djaména que sur le terrain.

L’objectif principal de cette mission d’évaluation était d’examiner le niveau d’atteinte des résultats du projet. L’évaluation devrait donc analyser la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions menées au regard des objectifs visés et par rapport à la durabilité des résultats. En outre, l’évaluation devrait relever et apprécier le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de gestion des processus électoraux, tout en donnant des indications aux partenaires du projet sur les besoins et priorités pour une assistance future. Elle devrait contribuer à améliorer les programmations futures du PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique et promouvoir une culture de l’orientation vers les résultats, de responsabilisation des acteurs et d’apprentissage. Cette évaluation permettrait ainsi de tirer des leçons pour accompagner au mieux le Gouvernement et assurer la pérennisation des acquis du PACET.

Les critères de l’évaluation ont été définis dans les termes de référence y relatifs. Ce sont : **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l’appropriation nationale et la pérennisation des acquis** et les thèmes transversaux.

L’évaluation devrait aussi faire ressortir les leçons apprises ou enseignements, et formuler des recommandations respectivement :

* Au PNUD, dans le but d’améliorer la mise en œuvre de ce type de projets d’assistance dans le futur ;
* Au Gouvernement ;
* Au Bureau Permanent des Élections ;
* Aux Partenaires Techniques et Financiers.

L’objectif visé à travers ces recommandations étant le souci de préservation et de consolidation des acquis du projet et du renforcement de la gouvernance démocratique au Tchad.

Le rapport est articulé, dans ses grands traits, autour des points suivants : i) rappel préliminaire sur le processus démocratique et électoral au Tchad, ii) du PACET 2015 – 2017, iii) de l’évaluation proprement dite, iv) les principaux enseignements, v) Les recommandations, et enfin vi) la conclusion générale.

# RAPPELPRÉLIMINAIRE SUR LE PROCESSUS DÉMOCRATIQUE ET ÉLECTORAL AU TCHAD

Le Tchad, à l’instar de plusieurs autres États d’Afrique au sud du Sahara, a amorcé son processus de démocratisation au début des années 1990[[2]](#footnote-2). En effet, ce processus induit par la grand-messe de la Baule, pour ce qui est des pays d’Afrique francophone, a constitué un tournant majeur dans l’histoire politique de l’Afrique noire contemporaine. Même si les procédés ne sont pas partout identiques, le principe qui était de mettre fin aux systèmes politiques autoritaires instaurés partout en Afrique au lendemain des indépendances, a été le même sur le plan formel. Ce processus historique a marqué un tournant décisif dans l’histoire politique du Tchad qui, pendant longtemps, était plongé dans une instabilité sociopolitique à cause des guerres civiles répétées et de conflits armés permanents. Dans la foulée, le processus démocratique a été marqué par l’organisation d’une Conférence nationale souveraine au premier trimestre de l’année 1993. Ce forum national a été l’évènement qui a marqué la genèse du pluralisme politique au Tchad avec l’adoption, en 1996, d’une nouvelle Constitution fondée sur les principes de l’État de droit et de démocratie pluraliste.

L’organisation, en 1996, des toutes premières compétitions électorales ouvertes a scellé la nouvelle ère politique dans laquelle le pays s’était désormais engagé. Cette nouvelle dynamique politique enclenchée en 1990 a, tant bien que mal, instauré une certaine culture politique basée sur la compétition électorale. Dès lors, les rendez-vous électoraux ont plus ou moins régulièrement eu lieu.

Le processus démocratique au Tchad a abouti à l’organisation de 11 consultations populaires majeures :

* Deux référendums constitutionnels : le premier en 1996, qui a permis au pays de se doter d’une Constitution ; et le second en 2005 qui a modifié cette même Loi Fondamentale ;
* Cinq (5) scrutins présidentiels, en 1996, en 2001, en 2006, en 2011 et le dernier à ce jour en avril 2016 ;
* Trois (3) élections législatives, respectivement en 1997, en 2002 et en 2011 ;
* Et la toute première expérience des élections locales de l’ère démocratique a eu lieu le 22 janvier 2012 dans 42 communes du pays[[3]](#footnote-3).

À l’image de nombreux autres pays africains engagés dans le processus de démocratisation au début des années 1990, le Tchad fait face à un autre défi aussi commun à la plupart de ces États ; celui de la consolidation des acquis du processus démocratique. Ce défi pose la problématique du fonctionnement régulier des différentes institutions de la république, gage d’un véritable ancrage démocratique et d’un développement de l’État de droit. Aussi, malgré la cadence plus ou moins régulière des consultations électorales, l’observation révèle-t-elle que ces scrutins entraînent souvent des convulsions politiques, sources récurrentes d’instabilités sociopolitiques post-électorales.

Certes, l’instabilité sociopolitique au Tchad pourrait être attribuée au fait que globalement le système politique lui-même manque encore véritablement d’ancrage démocratique. Mais, les faiblesses et insuffisances du mécanisme institutionnel en constituent une clé explicative déterminante. L’élément majeur de ce dysfonctionnement concerne la question de la transparence du processus électoral. Il faut dire que si, pendant longtemps, la guerre, les multiples rébellions et les coups d’État ont été les facteurs d’instabilité et de crise politique, désormais c’est le vote qui est devenu le véritable facteur de crise et de division de la classe politique. En fait, depuis le début du processus démocratique, les élections tchadiennes semblent ne pas garantir un développement démocratique à cause des crises qu’elles soulèvent souvent au sujet de leurs conditions d’organisation. Cette problématique qui n’est pas singulière au Tchad, touche beaucoup d’États africains engagés dans le processus démocratique au début des années 1990, ainsi que l’ont relevé certaines études sur le sujet (Cf. *Voter en Afrique*[[4]](#footnote-4)). Elle pousse donc à réfléchir en profondeur sur la grammaire du sens même du vote, afin de chercher à savoir pourquoi ne permet-il pas une avancée dans la consolidation du processus démocratique.

Sur le terrain tchadien, voter divise assez souvent les acteurs politiques engagés dans les compétitions, et laisse souvent perplexes les observateurs. Les raisons de la controverse sont connues : les conditions d’exercice et les modalités d’organisation et de gestion du processus électoral ; les faiblesses du dispositif institutionnel, etc. En paraphrasant Jean-Dubois De Gaudusson, on dirait que *« l’organisation et la gestion du processus électoral rencontrent, de bout en bout de la chaine électorale, de sérieuses difficultés qui affaiblissent sa transparence et font obstacle à l’acceptation des résultats par les acteurs du scrutin, leurs observateurs et les organisations auxquelles ils appartiennent[[5]](#footnote-5). »*

En effet, de toutes les élections que le Tchad a connues durant cette ère démocratique, aucune d’elles n’a obtenu de consensus ni sur les résultats, ni sur les conditions d’organisation. Certes, il n’y a nulle part ailleurs d’élections parfaites. Mais lorsqu’à chaque fois le vote entraîne une crise sociopolitique qui ne trouve son dénouement qu’à travers un accord politique global ou à des alliances de circonstances, cela pose la question de savoir si les élections s’inscrivent dans le progrès de l’État de droit, c’est-à-dire comme une condition nécessaire du développement démocratique du Tchad. C’est là que se situe la problématique du vote au Tchad. C’est dire que toute analyse doit aller au-delà du simple travail d’interprétation des résultats. De fait, au regard des différentes échéances électorales qui ont eu lieu, le vote au Tchad est devenu un facteur potentiel de crise sociopolitique. C’est pourquoi, l’essentiel de la problématique du vote au Tchad réside au niveau du renforcement de son processus, afin de parvenir à inscrire à jamais les élections dans le progrès de l’État de droit, c’est-à-dire comme une condition nécessaire du développement démocratique. Or, jusque-là, les différentes consultations électorales semblent encore loin de satisfaire à cet objectif.

La consolidation de la démocratie, nécessite au préalable une appropriation des normes démocratiques dans un rapport social spécifique au pouvoir au plus profond de la trame sociale. C’est l’idée qu’a exprimée Bernard Dreano dans cette formule : *« La démocratie n’est pas simplement un système de gouvernement mais un principe de société. Elle se construit donc tout autant ‘’d’en bas’’ que par les institutions étatiques. Un système représentatif équitable, des garanties de liberté et de recours fournies par une juste séparation des pouvoirs ne suffisent certainement pas sans relais, contestations, contre-pouvoirs, au plus profond de la trame sociale, sans une démocratie participative, complétant ou corrigeant la démocratie représentative[[6]](#footnote-6) »*.C’est dire que le défi reste entier pour tous les acteurs au Tchad de continuer à travailler à l’enracinement du fonctionnement démocratique et transparent des institutions de la république. C’est à cette fin qu’à l’instar du projet d’assistance électorale 2010-2013, le PACET a été mis en place pour appuyer les institutions clés pour l’organisation des élections transparentes et crédibles, et contribuer à la consolidation des acquis démocratiques et au renforcement de l’État de droit au Tchad.

# DU PACET

Le Projet d’appui au cycle électoral au Tchad (2015 -2017) est un outil à bon escient intervenu dans un contexte où le Tchad avait entrepris, au cours de ces dernières années, un vaste chantier de réformes institutionnelles, politiques et administratives en vue de consolider la démocratie et l’État de droit.

Après les enseignements tirés des élections fortement contestées de 2006, les évènements des 2 et 3 février 2008, l’Accord du 13 août 2007, et surtout l’élection présidentielle de 2011, l’enjeu était considérable pour le Gouvernement de la république du Tchad qui se devait de réviser le fichier électoral pour le rendre plus fiable et exhaustif, notamment avec la mise en place de la biométrie, etc. Tout un processus qui devrait commencer depuis 2014 avec un nouveau cycle électoral marqué par l’organisation couplée d’élections départementales, municipales et législatives. Les défis étaient donc nombreux, parmi lesquels celui de la promotion de la participation citoyenne aux élections, le renforcement des capacités des acteurs ; notamment la CENI, les acteurs politiques, etc.

Le projet a été formulé suite aux recommandations de la mission d’identification des besoins électoraux (NAM) déployée dans le pays entre le 25 février et le 04 mars 2014, à la demande des autorités[[7]](#footnote-7). La mission NAM a fait le constat que le Tchad a franchi ces dernières années des pas importants dans la consolidation de la paix et de la démocratie. Nonobstant quelques améliorations à apporter au niveau institutionnel, le climat politique était propice au dialogue et au consensus dans le cadre de la conduite du processus électoral. Elle (la NAM) a relevé une volonté ferme de la part du Gouvernement à organiser ces élections dans les meilleurs délais ainsi qu‘une prédisposition de certains des partenaires au développement à soutenir des élections plus crédibles que par le passé. Dans son analyse de la situation, la mission a également relevé des insuffisances sur le plan institutionnel et opérationnel qui limiteraient l’organisation et la crédibilité des scrutins, notamment : les faiblesses organisationnelles et opérationnelles de la CENI, nouvellement mise en place, l’inexistence d’un fichier d’électeurs complet et fiable, l’absence d’un calendrier réaliste et d’un budget couvrant les différentes opérations électorales, etc. Dans ses conclusions, la NAM a recommandé l’appui des Nations Unies et de la communauté internationale à ce processus, tant au niveau technique qu’au niveau des réformes à engager.

Le PACET a été précédé d’une assistance préparatoire d’appui au processus électoral mise en place en octobre 2014, avec les contributions financières du PNUD (400.000 USD) et du Gouvernement (1 million USD). Son objectif était de renforcer les capacités des autorités tchadiennes à mieux planifier, coordonner et gérer les différentes phases du processus électoral. À ce titre, un Expert en Planification Électorale a été mis à la disposition de la CENI d’Août 2014 à février 2015. L’assistance fournie par l’expert a permis l’élaboration des plans de travail des différentes sous-commissions de la CENI, une évaluation des coûts des opérations électorales et l’élaboration du premier chronogramme des élections et surtout l’élaboration du Programme d’Appui au Cycle Électoral du Tchad (PACET). Dans un contexte pré-électoral assez tendu et marqué par de vives polémiques, le projet d’assistance préparatoire a su œuvrer à la facilitation du dialogue politique en dépit de quelques soubresauts menaçant quelques fois l’accord politique. La médiation entreprise par le Conseiller en Dialogue Politique auprès des candidats des formations politiques a permis de restaurer la confiance et la sérénité entre les acteurs. Les séances de travail du Conseiller en Dialogue politique avec la CENI, le CNDP, les formations politiques, les Organisations de la Société Civile, les partenaires au développement ont fini par faciliter l’instauration d’une dynamique de collaboration franche et constructive et ont contribué à apporter les correctifs appropriés, à certains dysfonctionnements. Le projet d’assistance préparatoire a également promu, autour du Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies, un espace d’échanges, d’information et de suivi du processus électoral entre les partenaires au développement. Ces réunions de concertation des partenaires ont permis de faire le rapprochement des analyses respectives de la situation sociopolitique du pays et une évaluation des contraintes qui pèsent sur le Gouvernement et qui pourraient influencer le processus. À travers ce projet d’assistance préparatoire, le PNUD a mis également à la disposition de la CENI, une experte juriste dont l’appui a permis de faire une revue des textes et lois sur les élections au Tchad et à formuler des recommandations pertinentes, dans la perspective de la réforme du cadre juridique et institutionnel des élections[[8]](#footnote-8).

Le Prodoc ayant été signé entre le 15 décembre 2015 et le 18 janvier 2016[[9]](#footnote-9), il s’ensuit que les activités du projet ont véritablement commencé en janvier 2016 dans l’optique, à court terme, de renforcer les capacités de la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI) et d’autres institutions clés pour l’organisation d’une élection présidentielle crédible et transparente et, à moyen terme, d’engager avec elles des réformes structurelles en vue d’améliorer les systèmes et processus électoraux dans le cadre du renforcement de la gouvernance démocratique. Au-delà d’un scrutin spécifique, il s’agissait à travers le PACET de contribuer à un développement durable des capacités nationales d’organisation et de gestion de cycles électoraux répondant aux normes de qualité internationalement reconnues et d’aider les citoyens tchadiens, notamment les femmes, à exercer leurs droits à participer à la conduite des affaires politiques de leur pays.

Cette assistance électorale se situe dans le cadre de l’objectif global du PNUD visant à favoriser la gouvernance démocratique. Les activités du PACET ainsi que les résultats attendus sont en étroite relation avec l’effet 6 de l’UNDAF 2017 – 2021, ainsi que le produit 2.1 du CPD 2017 – 2021.

Le PACET a été défini autour de trois (3) composantes complémentaires : le renforcement des capacités de la CENI et des institutions clés pour l’organisation d’une élection présidentielle crédible et transparente ; le renforcement du dialogue politique et les réformes électorales ; le renforcement des capacités des acteurs sociopolitiques.

Les résultats attendus du projet sont :

* Le cadre institutionnel des élections est plus opérationnel et efficace ;
* Le processus démocratique au Tchad est renforcé et consolidé ;
* La sensibilisation/l’éducation civique et la participation des acteurs et citoyens au processus électoral, y compris les femmes, sont promues et plus effectives ;
* Un mécanisme de coordination et de gestion efficiente des ressources contribue à l’efficacité et à la transparence du processus électoral.

La stratégie du PACET visait, spécifiquement, à appuyer les institutions en charge de l’administration électorale à acquérir les capacités d’organisation et de gestion de cycles électoraux répondant aux normes de qualité internationalement reconnues, et à aider les citoyens tchadiens, notamment les femmes et les jeunes, à exercer leurs droits et accomplir leurs devoirs civiques pour le choix de leurs représentants dans les instances dirigeantes. Elle vise notamment à appuyer la CENI en particulier dans l’organisation des échéances électorales dans les meilleures conditions, en mobilisant et en utilisant de la manière la plus efficiente possible les ressources mobilisées, l'expertise technique et tous autres appuis rendus disponibles par le Gouvernement et les partenaires du Tchad qui accompagneront le processus, y compris le Département des Affaires Politiques des Nations Unies à travers le PNUD.

Ce programme s'inscrivait également dans l’approche Cycle Électoral, basée sur une logique de long terme, de façon à accroître les capacités en matière électorale et favoriser l’autonomie de la CENI pour les futurs scrutins.

Le programme prévoyait la mise en place d'une équipe d'assistance technique dotée de compétences requises pour appuyer la CENI, en particulier dans l’élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation appropriés. Les experts internationaux qui apporteront leur appui à la CENI et à la société civile devront former et transférer leurs compétences aux partenaires nationaux dans le cadre de leur mandat. Il vise aussi à renforcer les capacités du Bureau Permanent des Élections (BPE) en ressources humaines et en moyens techniques lui permettant de gérer efficacement le fichier électoral issu du recensement biométrique de manière à en assurer la qualité, la fiabilité et l’exhaustivité[[10]](#footnote-10).

Au plan financier, la stratégie privilégiée était la mise en commun des contributions des Partenaires dans un mécanisme de financement approprié et convenu d’un commun accord. Le mécanisme le plus utilisé dans les processus électoraux est celui du "Basket Fund" avec ses deux modalités (la modalité de fonds fiduciaire et celle de partage de coûts ou cost sharing). Il convient de signaler que le mécanisme du Basket Fund, géré par le PNUD, permet un meilleur suivi du niveau du financement et une allocation judicieuse des ressources, sous la supervision d’un Comité de Pilotage.

Le Prodoc avait également prévu deux instances pour assurer une meilleure coordination de l’appui de la communauté internationale au cycle électoral. Ce sont respectivement :

**Le Comité de Pilotage**

Servant de cadre à la définition des grandes orientations du projet, le Comité de Pilotage assure la coordination des partenaires extérieurs engagés en appui au cycle électoral à travers le Basket Fund géré par le PNUD. Il inclut, en qualité de membres :

* le Gouvernement, au niveau ministériel (Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, Ministères des Finances, Intérieur et Administration du Territoire) ;
* la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI) ;
* le Cadre National de Dialogue Politique (CNDP) ;
* le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
* l´ensemble des partenaires extérieurs contribuant au financement du fonds commun.
* Les représentants des autres partenaires extérieurs intervenant sur le plan bilatéral et multilatéral peuvent être invités en qualité d´observateurs.

Sous la co-présidence de la CENI et du PNUD, le Comité de Pilotage adopte le plan d’activités détaillé et se réunit sur une base mensuelle ou plus fréquemment en cas de besoin (pendant les périodes de pic des activités), en vue de faire le point sur l’état d’avancement des activités.

**Le Comité Technique**

En qualité de sous-structure technique et opérationnelle du Comité de Pilotage, le Comité Technique supervise le suivi quotidien des activités du cycle électoral. Il est composé :

* des représentants/points focaux Élections des partenaires extérieurs membres du Comité de Pilotage ;
* des représentants de la CENI ;
* des experts et consultants électoraux nationaux et internationaux en charge des questions inscrites à l’ordre du jour ;
* des représentants des ONG internationales et autres organisations intergouvernementales, sous- régionales, régionales ou internationales participant à l’accompagnement du processus électoral.

Sous la coordination du Président de la CENI, le Comité Technique se réunit le plus fréquemment possible et selon la nécessité pour soutenir les activités et suivre l’avancement du processus électoral.

Enfin, la gestion quotidienne des activités substantives et la coordination des autres experts ou consultants rattachés au projet, devait être assurée par un conseiller technique principal (CTP).

# DE L’ÉVALUATION PROPREMENT DITE

L’évaluation couvre la période supposée de mise en œuvre du PACET, c’est-à-dire 2015 - 2017[[11]](#footnote-11). Nonobstant le chevauchement constaté avec l’assistance électorale Cette partie du rapport comprend les éléments suivants : 1) le contexte de la mission, 2) les objectifs et l’étendue de la mission, 3) les critères d’évaluation, 4) les questions relatives à l’évaluation, 5) les approches et méthodes de l’évaluation, et enfin 6) l’analyse des données qui rassemble les résultats de l’évaluation.

## Contexte prévalant au moment de la mission

Cette évaluation intervient dans un contexte assez particulier à la fois au plan politique, économique et financier, et électoral.

Au plan politique, les frustrations suscitées après l’élection présidentielle d’avril 2016 ont entraîné un blocage du dialogue politique, même si des actions sont entreprises pour la relance du dit dialogue, avec notamment la mise en place de certaines institutions comme le haut comité interministériel chargé des réformes institutionnelles[[12]](#footnote-12).

Au plan économique et financier, la crise que connaît le Tchad du fait de la chute du cours du pétrole, n’est pas de nature à favoriser un plus grand engagement financier de l’État dans la poursuite du cycle électoral. S’y ajoute le fait que dans le Plan National de Développement 2017 – 2021 (récemment validé à la table ronde des bailleurs de fonds du 05 au 07 septembre2017 à Paris), et dans la vision globale 2030 du ‘'Tchad que nous voulons’', il n’y a pas de mention expresse concernant le processus électoral[[13]](#footnote-13).

Au plan électoral, les élections législatives et communales pourtant mentionnées par le Prodoc n’ont pu être organisées. Au moment de la mission d’évaluation, il n’y a aucune indication précise de date quant à l’organisation desdits scrutins. Alors que certains parlent de report *siné dié*, des informations (qui restent à confirmer) laissent envisager leur tenue en 2018 au plus tôt, la lettre du Premier ministre en date du 26 octobre 2017 pour la poursuite de la collaboration avec le PNUD et la requête en vue d’un déploiement d’une mission d’évaluation des besoins électoraux (NAM), sont des signes encourageants de relance du processus électoral. Tout comme la poursuite par le PACET de certaines activités, notamment l’appui au Bureau Permanent des Élections (BPE), la revue du cadre juridique, la mise à disposition d’équipements au profit de certaines institutions comme le HCC, le Conseil Constitutionnel, y compris la présente mission d’évaluation.

## Objectifs et étendue de l’évaluation

Cette évaluation porte uniquement sur la contribution du PACET, à travers ses différents axes d’intervention relatifs aux composantes définies ci-haut. De manière concrète, quels sont les points précis sur lesquels s’étend cette évaluation ?

Il faut rappeler que dans la conception du projet, le PNUD a envisagé, à travers les différents axes d’intervention du PACET, de poursuivre le renforcement des capacités de la CENI déjà engagée dans le cadre de l’assistance préparatoire menée depuis 2014. De manière spécifique, il était prévu de mettre à la disposition de la CENI une expertise de haut niveau dans les domaines de la biométrie, de la formation et de la sensibilisation, et dans le domaine du dialogue politique. En outre, le projet prévoyait aussi qu’un accent particulier devrait être accordé au renforcement des capacités des démembrements de la CENI à travers le déploiement de 23 Volontaires des Nations Unies, ainsi que l’accompagnement du Gouvernement dans le plaidoyer et la mobilisation des ressources auprès des partenaires, etc.

Un deuxième axe important d’intervention du PACET visait à engager des réformes dans le but d’améliorer les processus électoraux, par exemple en augmentant les niveaux d’impartialité, d’inclusivité, de transparence, d’intégrité, etc. Ces réformes électorales viseraient entre autres :

1. le cadre légal – modification de la constitution, du code électoral et les textes connexes, ou de règlements apparentés pour rehausser l’intégrité, la pertinence et l’efficacité du cadre légal ;
2. le cadre administratif et institutionnel, à travers l’introduction, de nouvelles structures, politiques, procédures et innovations techniques qui permettraient à la CENI de livrer ses services de façon plus efficiente, plus efficace et plus durable ;
3. l’environnement politique, par exemple sur le rôle des autorités administratives et militaires, etc., en lui donnant plus d’autonomie ou en créant un cadre plus efficace et transparent pour le financement et la reddition de comptes.

Enfin, tenant compte de ses avantages comparatifs en tant que facilitateur et partenaire impartial, le PNUD prévoyait, à travers le PACET, d’autres axes possibles d’intervention qui sont les suivants :

* le renforcement des capacités des partis politiques (partis politiques, coalition des partis politiques) ;
* le renforcement des capacités des institutions clés telles que le Conseil Constitutionnel (CC), la Cour Suprême, le Haut Conseil de la Communication (HCC) ;
* l’intégration du genre dans les activités de la CENI et l’égale participation des hommes et des femmes dans l’ensemble du processus électoral ;
* le renforcement des capacités de communication de la société civile par le recours aux TIC. Il s’agit de financer la création de sites Internet pour les OSC et la communication par Internet et par Intranet, mais aussi de former les leaders de la société civile à ces TIC ;
* le renforcement de la communication et du dialogue de la société civile avec : la CENI, le CNDP, les acteurs politiques, le Parlement, les autorités coutumières et religieuses ;
* le financement des activités de promotion de la citoyenneté basée sur l’égalité des genres aussi bien au niveau national qu’au niveau local ;
* l’appui institutionnel à travers des appuis en matière d’infrastructures et de logistique, de ressources humaines et financières, sans lesquels les OSC ne pourraient remplir efficacement leurs rôles ;
* Pour promouvoir une participation citoyenne des populations aux débats nationaux et locaux, il est impératif que la presse et les médias puissent travailler dans un environnement de liberté et d’indépendance. Le PNUD appuiera la professionnalisation de la presse et des médias afin qu’ils assurent avec célérité la qualité des informations et l’offre de leurs produits. Enfin, l’accès aux nouvelles technologies de l’information devra également contribuer à mieux informer et éduquer les populations[[14]](#footnote-14).

Ces différents axes d’intervention du projet constituent le périmètre général de la mission d’évaluation. Par ailleurs, une importance toute particulière sera accordée aux actions ayant permis l’organisation de la présidentielle du 10 avril 2016.

Aussi, est-il important de préciser que cette évaluation n’est ni un audit[[15]](#footnote-15)ni un une évaluation de la crédibilité du processus électoral au Tchad. En aucun cas, elle ne vise l’appréciation critique de la performance de telle institution ou tel individu.

L’objectif visé est de faire une appréciation critique du PACET, afin de rendre compte de la pertinence de ses différentes interventions, de mesurer les résultats atteints et d’en tirer des leçons pour les échéances électorales futures, en l’occurrence les élections législatives et municipales, et en vue de la fourniture éventuelle d’une nouvelle assistance.

En d’autres termes, il s’agit donc d’examiner le niveau d’atteinte des résultats du projet. À cet effet, l’on analysera la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions menées au regard des objectifs visés et par rapport à la durabilité des résultats. En outre, l’évaluation devra relever et apprécier le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de gestion des processus électoraux, tout en donnant des indications aux partenaires du projet sur les besoins et priorités pour une assistance future. Elle devra contribuer à améliorer les programmations futures du PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique et promouvoir une culture de l’orientation vers les résultats, de responsabilisation des acteurs et d’apprentissage. Cette évaluation permettra ainsi de tirer des leçons pour accompagner au mieux le Gouvernement et assurer la pérennisation des acquis du PACET. Les recommandations de cette évaluation seront examinées par le prochain comité de pilotage.

## Critères d’évaluation

Les termes de référence ont énuméré des critères et développé des questions sous-tendant chacun de ces critères que sont : **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l’appropriation nationale et la pérennisation des acquis**. L’évaluation prend aussi en compte les aspects transversaux du genre, du renforcement des capacités et de la communication institutionnelle.

En effet, les indicateurs sont le plus souvent utilisés pour mesurer des ratios d'efficacité ou d'efficience et peuvent être calculés à chaque stade de la programmation, soit en termes de réalisations, de résultats et d'impact. La section suivante consacrée aux questions de l’évaluation définit, pour chaque indicateur, les informations que l’évaluation du PACET devrait générer. D’ores et déjà, il convient de préciser et d’expliquer succinctement les principes des quatre critères d’évaluation les plus fréquemment appliqués aux évaluations du PNUD, à savoir : la pertinence, l’efficience, l’efficacité et la durabilité.

Alors que la **pertinence** évalue le lien entre l’objectif recherché et le problème à résoudre, **L'efficacité** compare ce qui a été fait à ce qui était initialement prévu ; autrement dit, elle compare les réalisations, les résultats et les impacts réels à ceux qui étaient attendus ou estimés. **L'efficience** représente le ratio entre les réalisations, résultats et/ou impacts et les ressources mobilisées pour y parvenir (notamment les moyens financiers). La **durabilité** évalue la capacité des effets d’une intervention à durer à moyen ou à long terme après que le financement d'une intervention a cessé.

## Questions relatives à l’évaluation

En fonction des catégories d’analyses sus-mentionnées, des questions spécifiques ont été formulées, et qui définissent les informations que l’évaluation s’est attelée à générer dans ses analyses.

**Analyse de la pertinence du projet**

* Il s’agit ici d’examiner la cohérence et la pertinence de la conception du projet ainsi que de l’approche utilisée par rapport aux divers problèmes identifiés, aux besoins exprimés et établis comme priorités nationales.

**Analyse de l’efficacité du projet**

Dans l’analyse de l’efficacité du projet, l’évaluation devrait aboutir à :

* Mettre en évidence les actions entreprises dans le cadre du projet pour atteindre les résultats escomptés ;
* Analyser les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats et la livraison des produits attendus en faisant ressortir les forces et les faiblesses des diverses interventions engagées ;
* Passer en revue l’évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel), identifier les principaux facteurs, positifs ou négatifs, internes ou externes et évaluer leurs conséquences sur la mise en œuvre du projet ;
* Établir si les risques ont été bien évalués et examiner les mesures de mitigation mises en place ;
* Déterminer si les ressources (humaines, matérielles et financières) requises au niveau du PNUD, des donateurs et du Gouvernement ont été bien anticipées, mobilisées dans les délais suffisants et utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs attendus ;
* Analyser les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par le PNUD que par ses partenaires et évaluer si elles ont été appropriées et efficaces ;
* Déterminer si le projet a fonctionné avec l’effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution des tâches ;
* Passer en revue les mécanismes de suivi mis en place pour s’assurer de l’atteinte des résultats.

**Analyse de l’efficience du projet**

Pour ce qui est de l’examen de l’efficience du PACET, l’évaluation visait les points suivants :

* Faire une analyse coût-efficacité en évaluant la relation entre les différentes activités menées, les ressources mises à contribution et les résultats atteints, ainsi que l’équilibre entre les résultats et les ressources humaines et financières mobilisées/utilisées ;
* Évaluer les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d’adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints, ainsi qu’à l'environnement général de mise en œuvre du projet ;
* Apprécier la qualité du partenariat établi entre le PNUD, la CENI et les autres acteurs impliqués dans le processus électoral et évaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus au niveau des différents acteurs clés.

**Analyse de la durabilité, de l’appropriation nationale et de la pérennisation des acquis**

Sur les points touchant à la durabilité, à l’appropriation nationale et à la pérennisation des acquis, l’évaluation devrait permettre de :

* Examiner les outils mis en place au démarrage du projet pour le suivi des actions devant assurer la durabilité, l’appropriation des et la pérennisation des acquis ;
* Examiner les actions entreprises pour la pérennisation des interventions : les résultats obtenus seront-ils durables après la fin du projet ? Dans quelle mesure les bénéficiaires ont été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités dans l’optique d’assurer la continuité, la réplication ou l’extension des résultats atteints ?
* Déterminer les effets positifs qui seront induits à long terme et évaluer l’apport du PACET à la production de ces effets ;
* Déterminer si le projet a efficacement et adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises.

**Analyse des thèmes transversaux**

Outre l’appropriation nationale et le renforcement des capacités, l’évaluation prendra en compte la question transversale de l’équilibre de genre dans l’analyse des résultats obtenus. L’évaluation s’intéressera notamment au ratio hommes/femmes/jeunes ayant bénéficié des actions phares et des résultats du projet ou pouvant en bénéficier à l’avenir.

**Formulation des leçons apprises et des recommandations**

Au terme de l’évaluation, des leçons apprises de la mise en œuvre du projet devront être documentées. La mission devra également formuler des recommandations sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du projet, en mettant en évidence les bonnes pratiques, pour informer d’une part des acquis du projet et d’autre part de l’état des besoins existants et des priorités complémentaires en matière de planification, de préparation et de gestion des cycles électoraux dans le futur.

## Approches et Méthodes de l’évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, l’équipe s’est appuyée sur une démarche participative, quia combiné deux approches : l’une axée sur la logique de l’intervention du projet, et l’autre, plus globale, centrée sur ses interactions. Cette approche axée vers les buts permet de « mesurer » les écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé (mobilisation des ressources, réalisation des activités, atteinte des groupes cibles, atteinte des objectifs). De façon complémentaire, nous avons tenu compte des interactions entre les acteurs et bénéficiaires du PACET, sans perdre de vue la dimension genre. Cette approche nous a permis de comprendre comment le projet a fonctionné dans l’appui aux organismes bénéficiaires, d’expliquer les écarts constatés, et d’identifier les conséquences imprévues du projet.

En clair, il est question de déterminer à quel point le PACET a produit les effets voulus de même que d’autres effets qu’il aurait pu avoir sur les participant(e)s au projet ou sur le milieu. Notre démarche s’attache aux résultats immédiats, intermédiaires ou définitifs réalisés à la suite de l’intervention du projet. C’est donc une évaluation des résultats permettant d’identifier les impacts souhaitables et non souhaitables du projet. Il s’agit donc de démontrer si le projet a bien rempli la mission pour laquelle il a été conçu.

### Sources de données

Cette évaluation était à la fois qualitative et quantitative. Comme détaillé plus bas dans les instruments de collecte, elle a combiné quatre procédés, à savoir : l’analyse documentaire, les entretiens/séances de travail avec les bénéficiaires et interlocuteurs clés, l’observation directe et les entretiens téléphoniques. Le tableau ci-dessous les principales sources de données ayant permis à l’équipe d’évaluateurs de collecter certaines informations. Il décrit aussi brièvement les principales informations y relatives recueillies.

|  |  |
| --- | --- |
| **SOURCES D’INFORMATION** | **DESCRIPTION DE L’INFORMATION** |
| * Prodoc
* PTA/Matrice des résultats
* Budgets
* Rapport de la NAM
* Compte-rendu de réunions
* Rapports d’activités, de mise en œuvre
* Chronogramme
* Matériel de formation,
* Plans logistiques, plan de suivi-évaluation
 | * Les grandes lignes du projet, les composantes, les produits, les résultats escomptés, etc.
* Les informations sur la mise en œuvre du projet
* Les activités prévues et/ou réalisées
* Les difficultés de mise en œuvre
* Les matériels acquis
* Le chronogramme des activités, etc.
 |
| * Rapports des OSC
* Rapports des experts recrutés
* Rapports de quelques VNU
 | * Les activités de sensibilisation menées
* Les différentes formations tenues
* Les personnes et structures ayant bénéficié de ces formations
* Les difficultés de mise en œuvre
* La perception et les appréciations sur le PACET
* La gestion des VNU
 |
| * Rencontres et entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires (PNUD, représentants des 10 OSC sélectionnées par le projet, le HCC, le Conseil Constitutionnel, le CNDP, quelques membres de l’ex CENI, le BPE)
* Rencontres et entretiens avec quelques PTF (UE, Ambassade de France, Chef Bureau Liaison UA
* Rencontres et entretiens avec les autorités administratives des 5 régions visitées
 | * Les avis, les recommandations et les suggestions des différents bénéficiaires
* Les points de vue des PTF sur le PACET et sur l’approche cycle électoral envisagé par le PNUD dans sa stratégie d’accompagnement du processus démocratique, etc.
* La question du déploiement des VNU
* L’effectivité de la campagne de sensibilisation
 |
| * Code électoral
* Rapport CENI sur le processus électoral 2013 - 2016
 | * Le cadre juridique électoral
* Les détails sur le processus électoral passé
* Les résultats du recensement biométrique
 |

### Échantillon et cadre d’échantillon

Dans le cadre de cette évaluation finale du PACET, la stratégie de l’équipe d’évaluateurs a consisté à chercher à rencontrer le maximum des bénéficiaires. Excepté pour les visites de terrain où la zone sud a été choisie pour des raisons d’accessibilité[[16]](#footnote-16), et le CNDP où il était question de respecter l’équilibre majorité – opposition[[17]](#footnote-17), le principe retenu par l’équipe d’évaluateurs a été de rencontrer, autant que possible, toutes les parties prenantes et les bénéficiaires du projet.

Ainsi, en ce qui concerne les OSC par exemple, l’équipe d’évaluateurs a eu à s’entretenir avec les responsables de ces 10 organisations. Pour le reste des parties prenantes et bénéficiaires, lorsque les agendas des concernés le permettaient, l’équipe a rencontré les premiers responsables ou les représentants délégués. Au niveau de l’ex CENI, après avoir constaté qu’il y avait un déficit de communication entre le bureau et les sous-commissions, l’équipe d’évaluateurs a élargi le champ des personnes à interviewer. L’objectif était d’équilibrer les informations recueillies.

### Procédures et instruments de collecte de données

Notre procédé de collecte d’informations a combiné l’analyse documentaire (Prodoc, rapports d’activités ou comptes rendus des réunions, documents programmatiques des Nations Unies ‘'UNDAF et CPD’', les évaluations internes, les données financières, les documents d’autres parties prenantes), les entretiens/séances de travail avec les bénéficiaires et interlocuteurs clés, l’observation directe et les entretiens téléphoniques, afin de renseigner les critères définis.

Pour les entretiens/séances de travail, le principe était de s’enquérir des informations utiles auprès des bénéficiaires de l’appui du projet (membres de l’Ex CENI), et auprès des interlocuteurs clés tels que l’Assemblée Nationale, le HCC, le Conseil Constitutionnel, etc. Le même travail a été aussi accompli avec quelques partenaires Techniques et Financiers (UE, Ambassade de France, UA, etc.). Toutes ces séances de travail ont permis aux évaluateurs de confirmer ou d’infirmer certains éléments découlant de l’analyse documentaire ou de trouver des réponses à des préoccupations nées de la lecture de certains documents, ou encore de mesurer l’ampleur de certaines perceptions ou idées sur le PACET[[18]](#footnote-18) ou le PNUD. À cet effet, une fiche de collecte d’information (Cf. annexe 4) a été élaborée par l’équipe d’évaluateurs. Cette fiche qui rassemble les questions touchant aux différents critères d’évaluation, a servi de repère de discussions aux évaluateurs.

Les visites de terrain étaient également un instrument important en ce sens qu’elles ont permis de mieux s’imprégner des réalités du terrain et vérifier l’impact du projet, notamment la sensibilisation et l’éducation civique, et le déploiement des VNU. Pour les visites de terrain, la zone Sud comprenant 6 régions[[19]](#footnote-19) a été retenue. Nonobstant les difficultés logistiques, 5 chefs-lieux de régions parmi les 6 ont été couvertes par les visites de terrain. En revanche, pour certaines régions du nord, les entretiens téléphoniques ont été menés, notamment auprès de quelques membres des subdivisions de l’ex CENI et des responsables d’OSC ayant mené des activités dans ces localités. En raison du mouvement (affection – permutation) au niveau des Gouverneurs, Secrétaires généraux et autres, les visites de terrain dans la zone sud ont permis indirectement d’avoir des informations sur certaines régions du Nord (cas de Goz Beida).

Les évaluateurs, lors des séances de travail, rencontres ou entretiens, au-delà des civilités d’usage (remerciements, présentation de l’équipe), ont toujours pris la précaution d’informer leurs interlocuteurs sur les objectifs et le champ de l’évaluation. Cette démarche a rassuré plus d’un interlocuteur qui, malheureusement, percevait parfois l’évaluation comme un audit ou comme une évaluation de la crédibilité du processus électoral. En outre, cela a permis de lever la réticence de certaines autorités sur le terrain liées à l’absence d’un télégramme officiel du ministère en charge de l’Administration du territoire et de la gouvernance locale annonçant l’arrivée de la mission.

### Normes de performances

Dans cette section les évaluateurs se sont interrogés sur les instruments de mesure des résultats atteints par rapport aux résultats escomptés, et sur le type d’information pouvant démontrer un changement positif. L’équipe a donc opté d’évaluer la performance du projet avec des échelles de notation indiquées ci-dessous, qui sont basées sur des mesures plutôt qualitatives. L’option des indicateurs qualitatifs s’explique par le fait qu’en général ils révèlent ce que les individus pensent, leurs opinions, leurs perceptions et leurs attitudes à l’égard d’une situation ou d’un sujet. Ils peuvent signaler des changements dans la sensibilité, la satisfaction, l’influence, la sensibilisation, la compréhension, les comportements, la qualité, la perception, le dialogue ou le sentiment de bien-être[[20]](#footnote-20).

Pour rappel, conformément aux TDR de la mission, l'évaluation devrait répondre aux thématiques suivantes réparties en catégories d’analyse : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l’appropriation nationale et la pérennisation des acquis, les thèmes transversaux, les leçons apprises et les recommandations.

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÈRES** | **ÉCHELLES DE NOTATION** |
| **Pertinence** | Pertinent (P) |
| Non Pertinent (NP) |
| **Efficacité****Efficience** | Très Satisfaisant (TS) |
| Satisfaisant (S) |
| Moyennement Satisfaisant (MS) : c’est-à-dire que des insuffisances mineures ont été relevées |
| Insuffisant (I) : des insuffisances très importantes ont été relevées au point d’en limiter l’impact ou la durabilité |
| **Durabilité** | E = Effectif |
| P = Probable : comporte des risques négligeables |
| MP = Moyennement Probable : comporte des risques modérés |
| N = Nul : fait apparaître des risques graves |
| **Appropriation nationale et pérennisation des acquis** | E = Effectif |
| M = Mitigé |
| N = Négligeable |
| F = Faible |

### Participation des parties prenantes

D’une manière générale, la collaboration des parties prenantes à cette évaluation a été très satisfaisante. Malgré la réticence de quelques personnes[[21]](#footnote-21) (heureusement pas nombreuses) à rencontrer la mission d’évaluation, l’équipe d’évaluateurs a noté la disponibilité et la bonne coopération de la plupart des interlocuteurs rencontrés ou interviewés. Outre leur disponibilité et leurs témoignages, la mission d’évaluation a pu bénéficier du carnet d’adresses de certains d’eux pour quelques autres rendez-vous.

### Considérations d’ordre éthique

En tant que mission indépendante, les évaluateurs ont rencontré les personnes ou interlocuteurs en dehors de toute présence de membre du PNUD. Le rôle de ces derniers a consisté à faciliter l’obtention de certains rendez-vous, à mettre à la disposition des évaluateurs des contacts et à apporter un appui logistique (mise à disposition d’un bureau, véhicule pour la mission de terrain). Aucune pression n’a donc été exercée ni sur les évaluateurs ni sur les personnes rencontrées ou interviewées. Enfin, pour tenir compte de la sensibilité des questions liées aux élections et de certaines réalités sur le terrain, des précautions supplémentaires ont été prises lors des entretiens avec les représentants de partis politiques, que ce soit au titre de l’ex CENI qu’au titre du CNDP.

### Composition de l’équipe

La mission d’évaluation était composée de deux (2) consultants : 1consultant international, chef d’équipe et un consultant national, qui sont entrés en fonction le 13 novembre 2017.

Le consultant international, BILE BOUAH Mathieu est un expert électoral du système des Nations Unies qui a plus de 25 ans d’expérience dans le domaine. Il a déjà dirigé plusieurs missions d’assistance électorale aussi bien en Afrique qu’ailleurs dans le monde.

Le consultant national, Alfred RAMADJI, politologue et Enseignant – chercheur, possède une expérience approfondie de la problématique des élections en Afrique. En tant que spécialiste des questions politiques tchadiennes, il connaît bien le contexte et la problématique électorale tchadienne. La biographie des consultants figure à l’annexe 7 du rapport.

### Principales limitations de la méthodologie

Dans la conduite de sa mission, l’équipe d’évaluateurs a été confrontée à un certain nombre de contraintes / difficultés.

Sans prétendre à l’exhaustivité, certaines des contraintes sont mentionnées ci-dessous, même si, par le biais de stratégies palliatives développées par les évaluateurs, l’impact de ces contraintes a été réduit. Parmi celles-ci, on note :

* Le délai de la mission assez court par rapport au nombre important de documents et rapports à examiner ;
* L’absence de CENI suite à la fin de son mandat conformément aux textes en vigueur[[22]](#footnote-22). La stratégie a consisté à travailler avec le BPE qui fait office de secrétariat de la CENI, mais aussi à rencontrer certains membres de l’ex CENI ;
* L’indisponibilité de certains interlocuteurs : la mission d’évaluation n’a pas pu rencontrer certains interlocuteurs. Cela est dû au fait que certains d’entre eux étaient soit hors du pays, soit avaient un agenda chargé. C’est notamment le cas de certains partenaires tels que les États-Unis d’Amérique, la Coopération suisse, le Nigéria, le Japon, etc. ;
* Les difficultés logistiques ayant entravé la mise en œuvre du chronogramme de la mission d’évaluation ;
* La période de la mission (nombre important de jours fériés (3), fin d’exercice budgétaire au PNUD).

## Analyse des données

La performance du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad (PACET 2015-2017) a été évaluée à travers cinq critères essentiels : la pertinence, l’efficacité, l’efficience, les impacts sur les bénéficiaires et la durabilité des résultats. Afin de faciliter une bonne compréhension de cette section, les résultats de l’évaluation sont présentés par critère.

### Pertinence

Dans l’analyse de la pertinence du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad 2015-2017, la mission d’évaluation s’est intéressée à son degré de compatibilité par rapports aux produits envisagés. En outre, l’évaluation a tenu compte de son adéquation aux priorités et au plan institutionnel du PNUD en matière de développement. Une autre préoccupation de la mission était de chercher à savoir en quoi le projet répond ou non aux besoins des bénéficiaires visés.

**Analyses et commentaires**

En dépit de certaines contraintes auxquelles le PACET a fait face, l’évaluation a conclu, sur la base des données recueillies et des analyses qui en ont été faites, à la pertinence globale du projet. De fait, l’équipe d’évaluateurs a noté que le PACET a apporté une aide significative au processus électoral et continue de le faire dans la phase post-électorale en cours. Aussi, les évaluateurs ont-ils noté une satisfaction générale des différents bénéficiaires au sujet du PACET, notamment par rapport à la prise en compte du contexte de la mise en place et d’exécution du projet. Des réponses positives ont été aussi données quant aux interrogations sur la conformité des produits, les résultats et effets recherchés avec les priorités et besoins du pays, notamment avec l’alignement du projet au mandat du Système des Nations Unies, précisément le domaine de concentration n°2 (Promotion de la bonne gouvernance) du Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement (UNDAF), le Document de Programme Pays (CPD 2017-2021) et le domaine de coopération ‘'Promotion de la gouvernance démocratique’' du CPAP du PNUD. Une autre appréciation positive qu’a relevée la mission d’évaluation concerne la cohérence de la logique du projet dont les activités contribuent aux produits, les produits aux résultats attendus et ceux-ci aux effets recherchés. La Mission d’évaluation a donc conclu à la pertinence et à la cohérence du projet.

### Efficacité

L’efficacité du PACET a été appréciée globalement à travers 6 domaines essentiels, à savoir :

1. Le renforcement des capacités des acteurs
2. Le déploiement des 23 VNU
3. La sensibilisation et l’éducation citoyenne
4. L’intégration du genre
5. La mise en place de l’UGP
6. Les mécanismes de suivi

Si, à juste titre, la pertinence du projet a été appréciée par la mission d’évaluation, les activités réalisées ont produit des résultats variables.

*Activités réalisées :*

Le rapport de l’équipe du PACET du mois de mai 2016 a fait ressortir les activités ci-après réalisées dans le cadre de la mise en place de l’UGP, dans la mobilisation des ressources, dans la mise à disposition des services, des matériels et des équipements électoraux, dans le recensement biométrique, dans la sensibilisation et l’éducation électorale et dans le domaine de genre et élections.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PACET, le PNUD a recruté et mis à la disposition de la CENI l’expertise suivante :

* Sensibilisation et éducation électorale ;
* Biométrie et base des données électorales ;
* Logistique ;
* Genre et élections.

Pour la coordination de cette expertise, le PNUD a recruté un consultant international, senior Electoral Advisor qui est arrivé à N’Djaména le 15 février 2016.

De même, pour le renforcement des capacités opérationnelles des membres des démembrements de la CENI, le PNUD a recruté 23 volontaires nationaux des Nations unies qui ont reçu diverses formations avant d’être déployés dans chacune des 23 régions du pays. Parmi les formations reçues, l’on retiendra les cours de sécurité en ligne qui leur ont permis à chacun d’avoir deux certificats y afférents, et la formation sur le cycle électoral. Il a été recruté également un volontaire international des Nations unies pour coordonner les activités des 23 VNU nationaux.

Pour ce qui est de la mobilisation des ressources, l’évaluation a noté qu’elle n’a pas été forte. Les partenaires techniques et financiers n’ont pas réagi massivement à l’appel des autorités tchadiennes pour un appui au cycle électoral en cours. Ce manque d’engagement a fait que les ressources mobilisées sont restées maigres. Seul le PNUD, appuyé dans son initiative par le Gouvernement tchadien et le Japon, a apporté un appui financier et technique au cycle électoral (Cf. annexe 3).

En termes de renforcement des capacités matérielles des bénéficiaires, parmi les institutions impliquées dans la mise en œuvre du cycle électoral qui ont reçu des matériels de travail, le rapport PACET cite la CENI, le conseil constitutionnel et les organisations de la société civile. Le point ainsi fait se présente comme suit :

* **CENI**: un site web avec fourniture d’une connexion haut débit est en cours d’installation à la direction permanente des élections.
* **Conseil constitutionnel** : quelques imprimés et manuels ont été reproduits pour lui permettre un bon traitement des résultats.
* **Organisations de la société civile** : du matériel de sensibilisation a été mis à leur disposition dans le cadre de la campagne de sensibilisation sur le retrait des cartes d’électeur et sur la procédure du vote.
* **Volontaires nationaux** : du matériel de bureau, des ordinateurs, motos et groupes électrogènes sont en cours d’acquisition pour leur permettre d’être efficaces sur le terrain.

Dans le domaine de l’appui au recensement électoral, le Tchad s’était engagé à réaliser un recensement électoral intégral, qui consiste en la collecte, à partir d’un kit biométrique, des données alphanumériques et biométriques des citoyens de 18 ans et plus et par la suite la délivrance des cartes d’électeurs aux pétitionnaires. Sur la base de cette requête, le Département des Affaires Politiques du Secrétariat Général des Nations Unies a dépêché une mission d’évaluation des besoins au Tchad. Au regard des besoins exprimés par la CENI, le Bureau Pays du PNUD a recruté un expert en biométrie, afin d’apporter l’appui souhaité à la Commission Électorale Nationale Indépendante en vue d’assister cette dernière en matière de contrôle de qualité des prestations liées à l’enregistrement biométrique des électeurs.

Au chapitre sensibilisation et éducation électorale, le PACET a recruté 10 Organisations de la société civile qui ont couvert les phases électorales sur le recensement électoral biométrique, la publication des listes provisoires, la distribution des cartes d’électeurs et le scrutin du 10 avril 2016.

Une autre activité que le rapport a relevée concerne l’expertise mobilisée par le PNUD dans le domaine du genre et élection, avec le recrutement d’une consultante Conseillère Nationale Élection et Genre, qui a appuyé le PNUD dans toutes les questions liées au processus électoral et au rôle des femmes dans cette nouvelle phase politique du pays. Elle a travaillé en étroite collaboration avec tous les acteurs impliqués dans ce processus et notamment avec la CENI et le CNDP, afin de promouvoir un processus électoral inclusif, crédible, transparent et impliquant la question du Genre.

La mobilisation des femmes pour leur participation au processus électoral est une des principales activités de la Consultante conseillère nationale Élection et Genre, marquée par des missions sur le terrain dans les différentes régions du pays pour identifier les besoins des femmes, les sensibiliser et leur donner l’information sur le processus électoral. Au total 18 régions sur les 23 que compte le pays ont été visitées par une délégation conjointe PNUD et CELIAF. Les différentes séances de travail organisées avec les autorités de ces localités et les réunions d’échanges avec les femmes ont permis d’appréhender les problèmes et les défis qui se posent à la question de la participation des femmes à la vie publique et à la prise de décision.

**Analyses et Commentaires**

Les formations en général, que ce soit Bridge ou sur tout autre aspect, reste le point de satisfaction générale émise par toutes les parties prenantes rencontrées, en termes de pertinence et d’efficacité. La formation Bridge, une première réalisée au Tchad, constitue un véritable acquis. En effet, jusqu’alors, le Tchad n’avait qu’un seul facilitateur. Elle s’inscrit donc bien évidemment dans la durabilité, parce que, pour les échéances futures, le pays pourrait bien se servir de ces ressources, lesquelles iront à leur tour former d’autres personnes hors du pays.

Au regard de la situation prévalant au moment du déroulement de la mission d’évaluation[[23]](#footnote-23), en dehors de la satisfaction exprimée par les interlocuteurs au sujet des formations Bridge et l’accompagnement de l’expert en logistique, les autres activités réalisées dans les autres domaines ont produit un résultat mitigé. En effet, plusieurs produits prévus dans la matrice des résultats n’ont pas été réalisés, ou bien l’ont été mais de manière partielle. Aussi, la précipitation avec laquelle certaines de ces activités ont été réalisées a eu pour conséquence de réduire leur impact réel.

Quelques exemples majeurs peuvent être relevés :

* La campagne de sensibilisation à travers les 10 0SC sélectionnées par le projet : le principe de cette campagne qui impliquait les OSC était louable, mais beaucoup d’éléments en ont limité l’impact (le retard dans le démarrage même de cette campagne, ainsi que la durée - 9 jours au total -, le chevauchement de cette campagne de sensibilisation avec la campagne électorale[[24]](#footnote-24)).
* La formation des formateurs initialement prévue pour durer trois jours n’a duré qu’une seule journée ;
* Le mécanisme de suivi des activités des organisations de la société civile choisi (le suivi par téléphone) n’offre aucune garantie quant à l’effectivité des activités menées ;
* Le manque d’opérationnalité du cadre d’échange et de collaboration des OSC et des acteurs du processus électoral pour l’éducation civique et électorale.
* La livraison très tardive (parfois après même l’élection présidentielle) des supports de sensibilisation et d’éducation civique. Tous nos interlocuteurs ont souligné l’importance de la sensibilisation et suggéré un recadrage ainsi que la nécessité de prendre en compte la notion de cycle électoral.
* La gestion des VNU, depuis leur recrutement jusqu’à leur déploiement, demeure sujet de grosses interrogations et inquiétudes. L’évaluation observe que même si le principe de leur recrutement et de leur déploiement est à apprécier, son opérationnalité a posé beaucoup de problèmes qui ont considérablement affecté l’efficacité, l’efficience et même la durabilité. La mission d’évaluation a relevé que :
* La période de leur déploiement (novembre 2016 – mai 2017) et le recadrage de leur lieu d’attache au niveau régional (en principe auprès des Gouverneurs de régions) suite à la fin de mandat de la CENI.
* L’effectivité de leur présence sur le terrain. Beaucoup d’autorités dans la zone visitée ont un vague souvenir des VNU ou bien nous ont confirmé qu’une fois présenté officiellement, certains de ces VNU, prétextant le manque d’équipements, ont déserté les lieux.
* La faiblesse de supervision et de suivi des activités de ces VNU sur le terrain. Par exemple un coordonnateur VNU international pour 23 VNU nationaux (le contrat du dit VNU est arrivé à expiration avant ceux des VNU nationaux), et une absence de suivi de leurs activités sur le terrain.
* L’absence de note officielle d’introduction des VNU auprès des autorités locales même si un plan d’accompagnement et d’installation de ces VNU avait été mis en place par le PNUD.
* Des problèmes de déontologie ou de conception de la notion de volontariat par les VNU recrutés.

Si l’expérience devait être renouvelée, il conviendrait d’engager les actions à temps pour leur recrutement, la mise à disposition des équipements et un suivi rigoureux de leur présence sur le terrain. Il faut néanmoins relever le fait que ce déploiement leur a permis d’avoir une première expérience électorale, qui pourrait être utile lors des prochains cycles électoraux. La mission note, par conséquent, qu’il est assez problématique d’inscrire leurs résultats dans la durabilité. Certes, conformément au résultat attendu, les membres de l’ex CENI ont été capables de mieux gérer le processus électoral grâce à la qualité des enseignements reçus, mais considérant son caractère ponctuel, cet apport reste un acquis qui peut difficilement s’inscrire dans la durabilité.

Dans le volet renforcement des capacités des acteurs sociopolitiques, la mission d’évaluation a relevé que la plupart des activités mises en œuvre ont produit des résultats globalement mitigés. Nonobstant la contribution non négligeable des différents experts mis à la disposition de la CENI par le PACET, des voyages d’études et d’échanges au profit des institutions clés (HCC, Conseil Constitutionnel, etc.), la faiblesse des résultats obtenus à différents niveaux est un facteur limitatif de leur impact. La mission d’évaluation relève par exemple :

Du point de vue du Prodoc, du fonctionnement des instances et de la gestion même du projet :

* Les incohérences / insuffisances du document de projet : pour un cycle de 2015 – 2017, il y a beaucoup de références au scrutin présidentiel qui, au moment de la signature du Prodoc, ne s’était pas encore tenu ;
* L’irrégularité des réunions des instances du projet ;
* L’absence de CTP titulaire pendant une longue période et d’une véritable unité de gestion du projet ;
* La présence d’un seul staff substantiel (le CTP) : au moment de l’évaluation, le staffing du projet se résumait en un seul staff substantiel (le CTP) et un chauffeur. Cette situation a un impact sur la mise en œuvre des activités, notamment le suivi des décisions du comité de pilotage et des activités de renforcement des capacités des institutions, la finalisation des rapports du PACET, etc.

Du point de vue de la planification des activités :

* L’absence de planification à temps et d’un plan cohérent de mise en œuvre des activités : cas de la campagne de sensibilisation et d’éducation civique, cas du déploiement des VNU ;

Du point de vue de la perception du contexte et des procédures du PNUD

* La perception du rôle de certains experts internationaux et leur supposé faible connaissance du contexte et des réalités locales : si l’impact de quelques-uns a été salué, des voix s’élèvent pour critiquer certains autres pour leur manque de connaissance du contexte et des réalités locales ;
* La perception relative aux procédures du PNUD : cette question récurrente pose un problème, soit de méconnaissance desdites procédures, soit traduit la volonté d’ériger le PNUD en bouc émissaire de certaines intentions cachées ;

Du point de vue du rôle de coordination du PNUD et la problématique de la visibilité :

* La propension de certains PTF à remettre en cause le rôle de coordonnateur d’assistance électorale des Nations Unies à travers le PNUD et la recherche d’une plus grande visibilité. Le choix que certains d’entre eux font d’intervenir directement dans le financement de certains volets d’activités de quelques ONG ou OSC, obéit à cette logique. Il y a bien évidemment des non-dits à ce sujet, mais à l’évidence, cette intervention directe leur assure à souhait la visibilité qu’ils recherchent. Il y a donc manifestement une tendance à confondre le PACET au PNUD ;
* La problématique de la visibilité du PACET : le PACET a souffert d’un déficit de visibilité que la mission a relevée dans ses échanges avec les interlocuteurs. Dans l’hypothèse d’une future extension, il serait avantageux que l’unité de gestion du projet mette en œuvre des actions devant pallier à ce manquement.

Du point de vue financier :

* La perception par certains acteurs nationaux du financement exclusif du processus électoral par l’État tchadien : cela est expressément mentionné dans le rapport général de la CENI sur le processus électoral 2013-2016. Non seulement, il est dit que c’est l’État tchadien qui a entièrement financé le processus, mais en plus aucune mention n’est faite de la contribution du Japon. L’évaluation a noté que certains membres de la CENI sont convaincus que le PNUD gère l’argent de l’État tchadien, et par conséquent ils prenaient prétexte de cette situation pour ne pas accorder de considérations ni aux experts ni aux activités menées par le PACET.
* Les difficultés de mise en place d’un Basket Fund : bien que prévu par le Prodoc, ce mécanisme n’a pas pu être mis en place, en raison du très faible nombre de partenaires. En effet, en dehors de l’État tchadien et du PNUD, seul le Japon était contributeur au financement du processus électoral via le PNUD. Cette situation a eu pour conséquence d’affecter un certain nombre de résultats du projet.

Du point de vue du démarrage réel des activités du PACET :

* Le délai de démarrage véritable des activités du PACET : même s’il y avait une assistance préparatoire, le temps (moins de trois (3) mois avant l’élection présidentielle) était trop limité pour avoir un véritable impact pour la préparation des échéances électorales. Cela s’est ressenti à travers le retard dans le recrutement des VNU, la campagne de sensibilisation des OSC, etc.

En dépit de ces diverses contraintes, l’évaluation conclut que l’efficacité du PACET est moyennement satisfaisante, parce qu’il a néanmoins contribué à la réalisation du fichier électoral biométrique et à l’organisation de la présidentielle d’avril 2016. Il a aussi contribué à améliorer la participation des femmes au vote, ce qui a significativement augmenté le taux de participation général[[25]](#footnote-25).

### Efficience

Dans son exercice d’appréciation de l’efficience du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad 2015-2017, la mission d’évaluation a examiné les paramètres de mise en œuvre du projet en cherchant à répondre à deux interrogations majeures : le PACET a-t-il été exécuté de manière optimale ? Ou alors, aurait-on pu obtenir les mêmes résultats avec peu de moyens et dans un délai plus court ?

Il est ici question de la solution économiquement avantageuse. Le critère de l’efficience est aussi important dans l’évaluation d’un projet parce qu’il permet de déterminer la manière avec laquelle les ressources et les apports ont été avantageusement transformés en résultats. L’efficience du PACET a été appréciée en fonction du contexte de mise en œuvre du projet et/ou des activités, et en fonction des ressources disponibles.

De manière générale, l’efficience du Projet d’Appui au Cycle Électoral au Tchad 2015-2017 a été jugée peu satisfaisante pour des multiples raisons liées à son contexte de mise en œuvre et aux contraintes ayant affecté la réalisation de ses activités. En effet, comme cela été relevé, l’absence du Basket Fund a eu comme conséquence une faible mobilisation des ressources financières devant permettre la réalisation de toutes les activités prévues dans le Prodoc. Par conséquent, il a fallu procéder à des réajustements sur certains aspects du projet. Un autre aspect que l’évaluation a relevé, et qui a constitué un handicap certain de l’efficience du projet, c’est l’insuffisance des ressources humaines. Premièrement, l’on a observé que toutes les ressources humaines prévues n’ont pas toutes été mobilisées. Dans un deuxième temps, pour des raisons liées à l’insuffisance des ressources financières, certains staffs déjà mobilisés n’ont pas été prolongés dans leur contrat. De même, au regard de l’expérience très peu concluante des VNUs, l’évaluation a fait le constat que les ressources financières n’ont pas été utilisées de manière efficiente par le projet. De fait, sur la base des échanges avec les interlocuteurs et de l’analyse des rapports d’activités, la mission d’évaluation est parvenue au constat que les difficultés rencontrées dans le déploiement et la gestion des VNUs, ainsi dans la mise en œuvre de certaines activités telles que la campagne de sensibilisation, etc., sont la résultante de la faiblesse et de l’inefficacité du mécanisme de contrôle et de suivi des activités mis en place. Enfin, l’évaluation est parvenue à la conclusion qu’au regard des moyens mobilisés, le PACET a été beaucoup trop ambitieux.

### Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des acquis

Du point de vue de la durabilité du PACET, la question à laquelle il faudrait répondre est la suivante : le projet contient-il une stratégie de pérennisation des résultats ? Les conditions minimales requises à des activités de pérennisation ont-elles été mises en place ? La lecture du Prodoc montre que cet aspect est bien intégré dans la conception.

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après la fermeture du projet, et dans quelle mesure la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats dans le futur existe. Les acquis des élections sont-ils pérennisés sur la base d’une évaluation conjointe des acteurs institutionnels nationaux (CENI et autres partenaires au développement dans une perspective d’un renforcement continu des capacités de ces acteurs institutionnels et des organisations de la Société Civile travaillant dans le domaine électoral ?

Le personnel national a acquis un certain niveau d’expériences grâce au transfert de connaissances techniques. La CENI (via le BPE) a également reçu, à travers le PACET, une quantité appréciable d’équipements divers qui pourraient servir pour de futures échéances électorales. La pérennité de ces équipements et matériels, et la valorisation des expertises acquises devront être considérées comme des priorités pour capitaliser, au-delà du processus électoral, les importants investissements consentis.

Si donc, à juste titre, l’on peut apprécier l’effort consentis par le BPE dans le recouvrement de plus de 95% (d’après le témoignage du DG), du matériel électoral déployé, l’on peut aussi avec raison s’interroger sur les conditions et les moyens financiers à mobiliser pour la conservation et la maintenance de ces matériels. Il faut dire que le BPE étant une institution à cheval entre la CENI et le Ministère de l’administration du territoire[[26]](#footnote-26), et qui ne dispose pas d’une autonomie budgétaire, de la réponse à ces questions dépend largement la pérennisation de ces acquis. N’ayant donc pas de budget propre pour garder son personnel contractuel, le BPE fonctionne en partie avec le personnel relevant de l’administration publique. L’évaluation a noté que l’intermittence du personnel contractuel de l’institution constitue l’un des facteurs limitatifs pour la pérennisation des acquis.

De même, sur la base des informations collectées, la mission d’évaluation a noté que la durabilité ou la pérennisation des acquis est sujet à caution quant aux divers dons de matériels reçus dans le cadre de l’aide bilatérale, qui ont pris d’autres destinations. C’est notamment le cas du don de la république fédérale du Nigéria reçu le 07 avril 2016[[27]](#footnote-27).

Par ailleurs, rien n’est aussi moins sûr s’agissant des formations reçues par les membres de la CENI. En effet, à cause de son caractère ad hoc, les nouvelles capacités et compétences acquises par le personnel de l’ex CENI durant le processus électoral ont une très faible probabilité de s’inscrire dans la durabilité. La possibilité que le personnel qualifié ne soit pas retenu présente donc un facteur de risque pour la pérennisation des acquis du PACET.

Somme toute, la probabilité de la durabilité des acquis dépend largement de la volonté des autorités à bâtir une administration électorale pérenne. L’évaluation estime que la durabilité des capacités renforcées des institutions nationales en charge de la conduite du processus électoral est Moyennement Probable (MP). En revanche, l’analyse fait ressortir des résultats en demi-teinte. En considérant la mise en œuvre du projet, très peu de résultats obtenus s’inscrivent véritablement dans la durabilité.

### Thèmes transversaux

Au-delà des aspects de l’appropriation nationale et le renforcement des capacités, l’évaluation du PACET a pris en compte la question transversale de l’équilibre genre, ainsi que l’ont prescrit les termes de référence de la mission d’évaluation.

L’équipe d’évaluateur a noté que malgré l’absence d’un sous-projet spécifique, le PACET a intégré, dans sa conception, la problématique de la participation des femmes dans le processus électoral. La mission d’évaluation a relevé que des activités comme la campagne de sensibilisation ont visé à soutenir une participation plus accrue des femmes, et ce, nonobstant certaines pesanteurs socio-culturelles. L’expertise mise à disposition par le PNUD a permis aussi de définir une stratégie genre et élection, ce qui illustre l’intérêt porté à cette question transversale. La validation de cette stratégie constituera sans nul doute une avancée notoire dans ce sens.

Somme toute, le tableau ci-dessous résume globalement le niveau d’appréciation du projet par rapport à ses différents résultats, conformément aux normes de performance des TDR et d’après l’échelle de notation de l’évaluation. Le tableau ne reprend pas les analyses et commentaires des activités réalisées déjà développés ci-haut.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **OBJET** | **CRITÈRE ET NOTATION** | **OBSERVATION**  |
| **Pertinence** | **Efficacité** | **Efficience** | **Durabilité** | **Impact** | Au regard des ressources mobilisées, le projet a été beaucoup trop ambitieux |
| **Le projet** | **P**  | **MS** | **MS** | **MP** | **F** |
| **Résultat 1: Le cadre institutionnel des élections est plus opérationnel et efficace** |
| **Produit 1 :** Les membres de la CENI et des autres acteurs, ainsi que le personnel électoral sont formés sur les techniques et opérations électorale**Indicateurs :*** Plan opérationnel disponible et mis en œuvre
* Manuels et guides disponibles
 | **P** | **MS** | **MS** | **P** | **M** | Dans l’ensemble, les résultats atteints sont satisfaisants. Néanmoins certaines activités menées dans la ‘'précipitation’' font apparaître un bilan mitigé ou faible, ce qui a eu pour conséquence de réduire leur impact réel |
| **Produit 2 :** les démembrements de la CENI sont renforcés leur permettant de conduire efficacement le processus électoral**Indicateurs :*** Locaux et équipements des démembrements disponibles
* Membres des démembrements nommés et installés
* Démembrements fonctionnels
 | **P** | **MS** | **MS** | **P** | M |
| **Produit 3 :** les juridictions compétentes sont outillées pour gérer efficacement les contentieux électoraux**Indicateurs :*** Nombre de recours examinés dans les délais
* Nombre de guides pratiques élaborés pour la gestion du contentieux
 | **NP** | **I** | **I** | **N** | **N** | Il a manqué de clairvoyance du côté du projet par rapport à cet aspect. C’est une question qui a heurté la sensibilité des professionnels du droit de la Cour Suprême et du Conseil Constitutionnel |
| **Résultat 2: Le processus démocratique est renforcé et consolidé** |
| **Produit 1 :** le processus du dialogue entre les acteurs politiques et sociaux est renforcé en vue de consolider le processus électoral, la paix et la cohésion sociale**Indicateurs :*** Plan d’action disponible
* Nombre de plaintes/situations enregistrés et réglées
* Nombre d’acteurs formés dans la médiation et la prévention des conflits
 | **P** | **I** | **I** | **MP** | **F** | Lors du déroulement de la mission, le dialogue politique est bloqué et il y a une très forte tension sociale dans le pays. C’est une situation qui est loin de favoriser la cohésion sociale et la paix. |
| **Produit 2 :** le renforcement à long terme des acteurs contribue à la pérennisation des acquis**Indicateurs :*** Nombre de personnes formées
* Nombre de voyages d’étude effectués
 | **P** | **MS** | **MS** | **MP** | **F** | La plupart des activités mises en œuvre ont produit des résultats globalement mitigés. Nonobstant la contribution non négligeable des différents experts mis à la disposition de la CENI par le PACET, des voyages d’études et d’échanges au profit des institutions clés (HCC, Conseil Constitutionnel…) la faiblesse des résultats obtenus à différents niveaux est un facteur limitatif de leur impact |
| **Résultat 3: La sensibilisation/l’éducation civique et la participation des acteurs et citoyens au processus électoral… sont promues** |
| **Produit 1 :** Les populations en général, les acteurs en particulier sont sensibilisés sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus, les procédures de vote ainsi que leurs droits et devoirs en matière électorale**Indicateurs :*** Nombre d’OSC…
* Pourcentage des communautés rurales sensibilisées
* Taux de participation aux différents scrutins
* Nombre d’OSC accrédités pour l’observation électorale
* Rapport de l’observation électorale nationale
 | **P** | **MS** | **MS** | **P** | **M** | Le principe de cette campagne qui impliquait les OSC était louable, mais beaucoup d’éléments en ont limité l’impact : le retard dans le démarrage même de cette campagne, ainsi que la durée (9 jours au total). Le chevauchement de cette campagne de sensibilisation avec la campagne électorale |
| **Produit 2 :** le genre est intégré dans les activités de la CENI et l’égale participation des hommes et des femmes dans l’ensemble du processus est assuré**Indicateurs :*** % des femmes inscrites sur les listes de candidature…
* % des femmes élues aux différents scrutins
 | **P** | **MS** | **MS** | **P** | **F** | La seule femme candidate à la présidentielle a été disqualifiée par le CC.La stratégie genre qui a été élaborée est en attente de validation |
| **Résultat 4 : Un mécanisme de coordination et de gestion efficiente des ressources du programme contribue à l’efficacité…** |
| **Produit 1 :** l’UGP est mise en place et appuie efficacement la CENI**Indicateurs :*** Mécanisme de coordination fonctionnel
* Taux d’absorption des fonds
* Rapports périodiques et final d’exécution disponibles
 | **P** | **I** | **I** | **P** | **M** | Cet aspect comporte beaucoup d’insuffisances, notamment l’absence d’un CTP titulaire pendant une longue période et d’une véritable unité de gestion du projet. L’on a noté aussi l’irrégularité des sessions des instances du projet, etc. |
| **Produit 2 :** le mécanisme de coordination des partenaires mis en place à travers le comité de pilotage permet une implication effective de tous les PTF dans la gestion du projet**Indicateurs :*** Nombre de réunions du CP et du CT
* Taux de présence des partenaires
 | **P** | **I** | **I** | **P** | **M** | Même observation relevée supra, avec la précision qu’il n’y a eu qu’un seul comité de pilotage qui s’est tenu, alors que la périodicité des sessions de cette instance est mensuelle. |

## Déductions et conclusions

**Conception du projet** **:** à l’analyse du Prodoc, en tenant compte, d’une part, du délai de démarrage effectif et la mise en place de l’UGP et, d’autre part, en considérant le nombre d’activités prévues par composante, il apparaît que le projet était fort ambitieux et les risques de blocage ou de suspension n’ont pas été suffisamment pris en compte.

**Le démarrage :** l’évaluation a fait le constat qu’aucune mention n’est indiquée en termes de démarrage en 2015, ce qui laisse un flou. Il y a eu aussi un chevauchement entre l’assistance préparatoire et le démarrage du PACET. Enfin, il n’y a pas eu une cérémonie officielle de signature et de lancement du projet. Si l’on s’en tient au document du projet, les signatures officielles ont été étalées entre décembre 2015 et janvier 2016, période réelle de mise en œuvre du projet.

**Les structures de gestion (UGP, CTP, Comité de pilotage, Comité technique) :** comme dans beaucoup d’autres projets d’assistance électorale, des structures de gestion sont prévues mais celles du PACET n’ont pas fonctionné de manière efficiente. À titre d’exemple, une seule réunion du Comité de pilotage a eu lieu pendant toute la durée du projet, alors que la fréquence prévue dans le Prodoc est mensuelle[[28]](#footnote-28), avec des possibilités de tenir d’autres réunions extraordinaires.

**L’approche cycle électoral :** dans cette perspective, le Prodoc a inscrit deux types de supports (support aux opérations et support au cycle électoral) avec un accent sur le soutien au cycle électoral qui se poursuit encore. C’est une stratégie qui permet d’inscrire les actions dans la durabilité et l’appropriation nationale.

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Plusieurs enseignements, en termes, d’une part de bonnes pratiques, d’autre part d’insuffisances ou faiblesses, peuvent être tirés.

Pour plus de clarté, une esquisse de classification a été faite à trois niveaux, portant respectivement sur l’assistance électorale (i), l’accompagnement dans la gouvernance démocratique (ii) et en matière d’accompagnement de l’évaluation (iii).

**BONNES PRATIQUES**

**En matière d’assistance électorale**

* La prise en compte de l’approche cycle électoral : elle est le gage d’une durabilité certaine dans l’assistance électorale, notamment en matière de renforcement des capacités, de sensibilisation et d’éducation civique ;
* Les stratégies de communication avec les PTF : le fait d’accorder le statut d’observateurs aux PTF non contributeurs au projet est une bonne approche stratégique en ce qu’elle pourrait contribuer à dissiper certains *a priori* ;
* L’inventaire et la conservation du matériel électoral : en la matière le BPE a fait un travail remarquable. Le rôle de mémoire institutionnelle du processus électoral par le BPE est une pratique à encourager ;
* L’impact des actions de renforcement des capacités (formation Bridge et accréditations) : tous les acteurs ont été unanimes à reconnaître la pertinence et l’impact positif desdites formations. Non seulement il s’agit d’une première au Tchad, mais le fait d’avoir eu des personnes semi-accréditées ou pleinement accréditées offre une garantie au pays qui dispose dorénavant des facilitateurs aptes à former les autres ici ou ailleurs ;
* L’existence d’un fichier électoral biométrique : ce fichier constitue une réelle avancée dans la gestion du processus électoral. En dépit de quelques plaintes pour lesquelles une analyse approfondie doit être menée pour rassurer les partis politiques et les candidats et renforcer la transparence des prochaines consultations, ce fichier qui a déjà été utilisé pour l’élection présidentielle d’avril 2016, le sera (sous réserve d’une mise à jour) pour les échéances à venir ;
* Le regain de dynamisme du PACET avec l’arrivée du nouveau (actuel) CTP : le PACET était considéré par certains comme « un navire sans capitaine » du fait de l’absence d’un véritable CTP. La mission d’évaluation a noté que tous les interlocuteurs ont salué l’arrivée de l’actuel CTP. Cette arrivée a redonné un dynamisme au PACET comme en témoignent les multiples activités menées depuis septembre 2016 jusqu’à ce jour[[29]](#footnote-29) ;
* La stratégie genre et élection : cette stratégie témoigne des efforts de prise en compte de cette question transversale. Il n’en demeure pas moins que cette question gagnerait à être approfondie ;
* La flexibilité et le réajustement de certaines stratégies par le PACET : la volatilité du contexte sociopolitique combinée à la non-contribution financière des PTF classiques au processus électoral ont été rapidement cernées par l’actuel CTP et la Directrice Pays en ce que les activités ont été réorientées, notamment dans le renforcement des capacités des acteurs et dans la poursuite des stratégies de négociation du dialogue politique.

**En matière d’accompagnement dans la gouvernance démocratique**

* Le rôle du PNUD en tant qu’institution clé : tous les acteurs ont salué le rôle du PNUD dans le processus électoral et la gouvernance démocratique. Dans son rapport final sur le processus électoral (2013-2016), la CENI n’a pas manqué d’apprécier ce rôle ;
* La mise en place du Comité de sensibilisation et d’éducation civique.

**INSUFFISANCES ET FAIBLESSES**

**En matière d’assistance électorale**

* La gestion des VNU : ce volet stratégique du projet a fait apparaître beaucoup de dysfonctionnements au niveau du PNUD depuis le point de départ, c’est-à-dire la sollicitation du bureau VNU (janvier 2016) pour leur recrutement jusqu’à leur déploiement. La mission d’évaluation a relevé, entre autres :
* la durée du recrutement (plus de 1000 dossiers à analyser pour 23 postes[[30]](#footnote-30)), la prise de fonction de ces VNU (entre le 6 et 7 avril 2016, c’est-à-dire moins de 2 jours avant l’élection présidentielle ;
* leur déploiement sur le terrain (6 mois après l’élection présidentielle et à un moment où le mandat de la CENI et de ses démembrements avait pris fin) ;
* les ambiguïtés au sujet de leur ancrage institutionnel auprès des autorités (autorités locales) ;
* l’indisponibilité des équipements et même des documents administratifs : la mission a relevé aussi bien dans la zone sud à travers les entretiens avec les autorités que dans la zone nord à travers l’analyse documentaire et les entretiens téléphoniques que nombreux sont les VNU qui soit n’ont pas été déployés (raison sécuritaire), soit une fois déployés, ne sont pas restés dans leur zone d’affectation, prétextant l’indisponibilité d’équipements ou bien à la recherche de la note d’introduction réclamée par certains Gouverneurs ;
* L’irrégularité des réunions des instances du projet : bien que le Prodoc ait prévu une périodicité mensuelle et des réunions en tant que de besoin, la mission d’évaluation a constaté qu’une seule réunion, et du comité technique et du comité de pilotage (15 mai 2017), s’est tenue. Au-delà des raisons pouvant servir de justificatif à cet état de fait, il importe à l’avenir de trouver des stratégies idoines pour une véritable opérationnalité de ces instances dont le rôle est indéniable dans la gestion du projet et le suivi des décisions ;
* L’absence de CTP titulaire pendant une longue période et d’une véritable unité de gestion du projet. Cette situation a constitué un grand manquement au niveau de la gestion du PACET. Pour rappel, l’actuel CTP a pris fonction le 23 septembre 2016, et des arrangements n’étaient pas prévus pour compenser cette absence. Différents experts ont essayé de pallier cette insuffisance. En tout état de cause, si l’on ne saurait parler de véritable CTP ou de CTP ad intérim, il est indéniable que cette situation a constitué un grand manquement dans la gestion du projet. Relativement à l’unité de gestion, le Prodoc, d’une part, n’a pas pris en compte les différents postes de l’assistance électorale, d’autre part des réajustements sont intervenus sous forme de nouveaux postes en remplacement de ceux prévus. À titre d’exemple, il n’y a pas eu de spécialiste en finances et reporting. Enfin, les experts ou consultants étaient recrutés pour des appuis ponctuels, de sorte que depuis septembre 2016, tous les experts ou consultants internationaux n’étaient plus en poste ;

**En matière d’accompagnement dans la gouvernance démocratique**

* Le faible intérêt des partenaires techniques et financiers classiques à contribuer au financement des actions pour la gouvernance démocratique (Cf. Table ronde de Paris, nombre très limité des PTF au processus électoral) : cette situation est de nature à compromettre la relance du processus électoral et son financement. Elle pourra être également préjudiciable au PNUD s’il restait le seul partenaire d’appui au processus électoral ;
* Les appuis directs et l’absence de mutualisation desdits appuis : le principe d’un appui direct n’est pas contraire aux règles en la matière. En effet, les États ou institutions disposent de la latitude de faire soit un appui direct soit un appui via le PNUD. Dans le dernier cas, le Basket Fund est le mécanisme souvent utilisé, tel que prévu par le Prodoc. En plus, cette option garantit une reddition par le PNUD et renforce l’accompagnement par des réajustements rendus nécessaires. À cet effet, une traçabilité est faite et le PNUD garantit, à travers le mécanisme de reporting, l’utilisation des appuis financiers ou matériels, de sorte qu’en fin de processus, un transfert des équipements est décidé d’accord parties ;
* L’incidence du politique sur le technique dans la gestion du processus électoral : il est admis que la gestion des processus électoraux est à la fois d’ordre politique et d’ordre technique. Par conséquent, un savant dosage s’impose à travers des mécanismes pour rechercher l’équilibre en la matière. Mais, lorsque l’ingérence du politique est trop forte, le technique s’efface au point que la crédibilité du processus électoral peut être remise en cause ;
* La non permanence de la CENI et le nombre relativement élevé de ses membres tant au niveau national que dans les démembrements. Par exemple la CENI centrale compte 41 membres répartis comme suit : 17 membres de la majorité présidentielle, 17 membres de l’opposition démocratique, 6 membres de la société civile et 1 président choisi d’accord parties. Il apparaît que les partis politiques sont dominants (34 sur 41). Cet effectif peut être pris comme argument pour ne pas aller dans le sens d’une CENI permanente. La non permanence de la CENI constitue également un problème, pris sous l’angle de la durabilité et de la pérennisation. En effet, à chaque consultation ou processus, le renouvellement total des membres de la CENI est lourd de conséquence, en ce que les actions ne pourraient pas s’inscrire dans la durabilité.
* L’incidence du glissement du calendrier des consultations à venir : ce glissement devient de plus en plus inquiétant parce qu’à ce jour rien ne semble indiquer que les élections vont se tenir dans un futur proche. Si une telle situation perdurait, cela aurait pour conséquence, entre autres, de porter un coup à la légitimité de certaines institutions (Assemblée Nationale, Conseils municipaux dont la durée de mandat est dépassée). Une telle situation pourrait engendrer d’autres complications politiques difficiles à circonscrire et à gérer.

# RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous, formulées au terme de la mission d’évaluation finale du PACET, n’ont pas la prétention d’être exhaustives. Certaines d’entre elles devraient être soumises au comité de pilotage en tant qu’organe de décision et d’orientation stratégique du PACET.

Avant les recommandations s’adressant particulièrement au PNUD, à la CENI, au BPE et aux PTF, une recommandation majeure s’impose.

**Recommandation majeure au PNUD et aux PTF**

La mission d’évaluation recommande une extension technique d’au moins 6 mois du PACET. Cette extension, dans l’intervalle indiqué, devrait être mise à profit notamment pour une redéfinition de l’assistance en termes de conceptualisation et une préparation des conditions du déploiement de la NAM. Elle aura le mérite de démontrer la détermination du PNUD en matière d’accompagnement du processus électoral et de renforcement de la gouvernance démocratique.

Au vu de ce qui précède, et sur la base de la présence d’un seul staff substantif (le CTP) au niveau du projet, l’évaluation recommande que toute action soit prise pour un appui plus renforcé au CTP à travers le recrutement d’un ou de deux staff substantifs, dont les TDRs devraient être élaborés incessamment en vue du lancement du processus de leur recrutement[[31]](#footnote-31).

**Au PNUD / PACET**

* Poursuivre les actions pour la facilitation du dialogue politique ;
* Maintenir les échanges à un haut niveau stratégique avec les ambassadeurs, les PTF sur la gouvernance démocratique en général et le processus électoral en particulier ;
* Veiller à la mise en place d’une véritable unité de gestion du projet (UGP) et assurer un fonctionnement régulier des instances prévues par le Prodoc ;
* Mettre en place une véritable stratégie de mobilisation des ressources financières en intégrant les préoccupations soulevées par les partenaires techniques et financiers ;
* Appuyer le Gouvernement pour la mise en place d’une véritable administration électorale pérenne ou, à défaut, le renforcement des attributions du Bureau Permanent des Élections ;
* Poursuivre les échanges EAD/NY et RBA PNUD New York en vue d’un accord sur les modalités de déploiement de la NAM ;
* Envisager une redéfinition de la stratégie d’appui au cycle électoral : l’incertitude sur la poursuite du processus électoral combinée avec la situation de crise que connaît le Tchad, ainsi que le manque d’intérêt des PTF lors de l’élection présidentielle, sont autant d’éléments qui rendent plus que nécessaire, voire urgent, la redéfinition de stratégies pour l’appui au cycle électoral.
* Étudier de commun accord avec le Gouvernement, les voies et moyens pour inciter les PTF à s’intéresser au financement du processus électoral ;
* Mettre en place une capacité renforcée d’analyse afin d’identifier en amont les évènements/situations susceptibles de mettre en péril ou de constituer un frein à la poursuite du cycle électoral. À cette fin, la mission d’évaluation recommande que le CTP et le/la conseiller(ère) en paix et développement travaillent en étroite collaboration afin de proposer au management du PNUD, pour examen dans le cadre d’échange de haut niveau entre les partenaires, un tableau synoptique régulièrement mis à jour ;
* Rendre opérationnel le comité d’appui à l’éducation civique et électorale mis en place au terme de l’atelier d’évaluation des OSC les 3 et 4 mai 2016 ;
* Valider la stratégie genre et élections et, en cas de nouvelle assistance, envisager un sous-projet d’appui aux femmes et à la participation féminine aux élections.
* Renforcer les mécanismes de suivi des actions sur le terrain financées par le PACET ; Cela présentera l’avantage de s’assurer de l’effectivité/efficience des activités et y apporter à temps les réajustements nécessaires ;
* Initier la mise en place d’une Task Force politique sur toutes les questions de gouvernance démocratique et électorale avec les autres partenaires, et faciliter les échanges fréquents avec eux, même en dehors des périodes électorales. Elle pourrait servir de cadre d’échange qui permettra de garder la dynamique de la mobilisation des partenaires.

**Au Gouvernement**

* Continuer les efforts visant à créer les conditions idoines pour la poursuite du processus électoral, en commençant par la mise en place d’une CENI réformée, tant dans sa composition que dans la durée de son mandant, le renforcement des attributions du BPE[[32]](#footnote-32) et l’octroi des moyens permettant de réaliser les activités prévues entre deux élections, notamment la mise à jour du fichier électoral ;
* Prendre, en concertation avec les acteurs politiques, toute mesure pour consolider les acquis du processus électoral, préserver l’indépendance de la CENI et le caractère technique du BPE ;
* Appuyer le PNUD dans ses actions de mobilisation de ressources auprès d’autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
* Inscrire, dans le budget de l’État, une dotation annuelle pour le financement des élections, et l’exercice par le BPE de ses attributions ;

**Aux PTF**

* Envisager les voies et moyens pour une contribution effective au financement du processus électoral ;
* Adhérer au principe d’une Task Force politique sur toutes les questions de gouvernance démocratique et électorale ;
* Privilégier, en matière d’appui au processus électoral le mécanisme du Basket Fund en ce qu’il garantit une reddition des comptes et un suivi efficient des contributions ;
* En attendant la mise en place de la Task force, continuer à partager avec le PNUD tout rapport d’experts ou de missions ;
* Soutenir les actions du PNUD en matière de gouvernance démocratique et d’appui au processus électoral : ce soutien permettra de créer une véritable synergie et de renforcer la mutualisation des efforts.

**À la Future CENI**

* Renforcer la communication inter-institutionnelle sur la transparence des scrutins et du processus électoral, ainsi que la visibilité des appuis financiers et autres au dit processus ;
* Œuvrer pour une plus grande professionnalisation de ses membres à travers des actions de formation / renforcement des capacités.

**Au BPE**

* Mettre en œuvre les attributions à lui reconnues par le code électoral dans l’intervalle entre deux élections ;
* Renforcer son professionnalisme à travers des actions de renforcement des capacités (gestion des stocks, maintenance des équipements, techniques de mise à jour du fichier électoral).

# CONCLUSION

Au terme de la mission d’évaluation finale du PACET qui a été un exercice fort enrichissant, il y a de nombreux acquis qu’il faut à tout prix préserver, tout comme des insuffisances et faiblesses qu’il convient de corriger en cas de nouvelle assistance.

De manière générale, la mission fait le constat de l’existence de certaines incertitudes planant sur la poursuite du processus électoral, notamment le risque de glissement du calendrier électoral.

Le chemin semble long comme l’indique le terme processus, mais il y a de bonnes raisons d’espérer si chacun à son niveau accepte d’assumer sa part de responsabilité, pour aider le Tchad à renouer avec la périodicité, la régularité, et la sincérité des consultations électorales. Cela est possible à travers une action conjuguée, mais aussi par le biais de l’assistance électorale. Une extension technique d’au moins 6 mois du PACET avec les mesures d’accompagnement serait un bon point de départ, en attendant le déploiement si possible avant fin janvier 2018 de la NAM (Cf. lettre du 26 octobre 2017). Ce déploiement de la NAM, sous réserve des conclusions et recommandations, serait un signal fort pour la relance du processus électoral.

L’équipe d’évaluateurs saisit l’opportunité du présent rapport pour saluer le financement substantiel de l’État. Elle encourage la détermination du PNUD en faveur de l’approche cycle électoral seul gage de l’enracinement de la démocratie.

Les recommandations devraient faire l’objet d’une attention particulière, voire soutenue, et ce, dans l’optique du renforcement de la gouvernance démocratique au Tchad.

# ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

**CONSULTANTS**

**INTERNATIONAL & NATIONAL**

**ÉVALUATION FINALE DU PROJET D’APPUI AU CYCLE ÉLECTORAL 2015-2017 AU TCHAD (PACET)**

Réf N° 20/TCD10/2017/05 Date : 10 mai 2017

**Country :** Tchad

**Description of the assignment:** Consultant International & national, spécialistes en évaluation des programmes d’assistance électorale

**Project name:** Projet d’Appui au Cycle Electoral au Tchad (PACET)

**Period of assignment/services (if applicable):** 30 jours

Les Termes de Références (TDRs) complets sont à télécharger sur le site <http://procurement-notices.undp.org/search.cfm>  (cliquer pour accéder à la fenêtre «*Country Office* » y écrire « *Chad*) puis cliquer sur « *search* » ; sélectionner l’avis sollicité) ou à retirer au bureau du PNUD à N’Djaména/Tchad.

Les consultants intéressés sont invités à soumettre leurs offres (techniques & financières) ; séparément par courriel à l’adresse procurement.td@undp.orgau plus tard le 25 **Mai 2017** à 10h00, heure de N’Djamena, en indiquant la référence **N° 20/TCD10/2017/05 (**si cette référence n’est pas indiquée en **objet de votre mail**, votre offre ne peut être considérée**).**

Toute demande d’éclaircissements doit être envoyée à l’adresse e-mail faq.td@undp.org. Les réponses seront postées sur le site de publication <http://procurement-notices.undp.org> accessible à tous les candidats/soumissionnaires.

1. **BACKGROUND**

Le PNUD a mis en place le Projet d’Appui au Cycle Electoral 2015-2017 au Tchad (PACET) dans la perspective de l’appui à la préparation et à l’organisation des élections présidentielle, législatives et communales. Le projet a été formulé suite aux recommandations de la mission d’identification des besoins électoraux (NAM) déployée dans le pays entre le 25 février et le 05 mai 2014, à la demande des autorités, et a été précédé d’une assistance préparatoire d’appui au processus électoral courant 2015. Les activités du projet ont commencé en janvier 2016 dans l’optique, à court terme, de renforcer les capacités de la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI) et d’autres institutions clés pour l’organisation d’une élection présidentielle crédible et transparente et, à moyen terme, d’engager avec elles des réformes structurelles en vue d’améliorer les systèmes et processus électoraux dans le cadre du renforcement de la gouvernance démocratique. Au-delà d’un scrutin spécifique, il s’agissait à travers le PACET de contribuer à un développement durable des capacités nationales d’organisation et de gestion de cycles électoraux répondant aux normes de qualité internationalement reconnues et d’aider les citoyens tchadiens, notamment les femmes, à exercer leurs droits à participer à la conduite des affaires politiques de leur pays.

Le PACET a été défini autour de trois composantes complémentaires : le renforcement des capacités de la CENI et des institutions clés pour l’organisation d’une élection présidentielle crédible et transparente ;le renforcement du dialogue politique et les réformes électorales ;le renforcement des capacités des acteurs politiques.

Les résultats attendus du projet se déclinaient comme suit :

* Le cadre institutionnel des élections est plus opérationnel et efficace ;
* Le processus démocratique au Tchad est renforcé et consolidé ;
* La sensibilisation/l’éducation civique et la participation des acteurs et citoyens au processus électoral, y compris les femmes, sont promues et plus effectives ;
* Un mécanisme de coordination et de gestion efficiente des ressources contribue à l’efficacité et à la transparence du processus électoral.

Outre la tenue du scrutin dans un climat relativement apaisé, l’élection présidentielle du 10 avril 2016 a été marquée par la mise en place d’un fichier électoral biométrique, une première dans l’histoire politique du pays, et une grande mobilisation des citoyens lors du vote. Selon la CENI, le taux de participation à cette élection a été de 76.11% contre 59% lors des élections de 2011. 6 298 801 électeurs ont été inscrits au cours de l’opération d’enrôlement contre 4 830 144 cinq ans auparavant. On y a noté un taux d’enrôlement de 52.3% pour les femmes alors que ce chiffre était de 59% en 2011. Les principaux candidats de l’opposition ont également participé à ce scrutin alors qu’ils avaient boycotté les consultations électorales précédentes. La victoire du Président sortant dès le premier tour a été contestée par l’opposition, mais cette remise en cause n’a pas pris une tournure violente. Elle a néanmoins conduit à une polarisation des relations entre la majorité et l’opposition à un moment où, face à une crise budgétaire grave et avec les nécessités de la lutte contre le terrorisme, le pays semblait avoir besoin d’un consensus sur les questions qui engagent l’avenir. Concomitamment aux difficultés économiques, l’arrivée à expiration du mandat de la CENI après l’élection présidentielle et l’absence de dialogue entre les acteurs politiques ont contribué à rendre incertaines les dates des élections législatives notamment. Celles-ci devaient avoir lieu en 2015, mais elles ont été renvoyées sine die.

Conformément aux procédures de gestion des projets du PNUD, il est prévu une évaluation finale du PACET afin de rendre compte de la pertinence des différentes interventions, de mesurer les progrès vers les résultats et d’en tirer des leçons pour les échéances électorales futures, en l’occurrence les élections législatives et municipales, et en vue de la fourniture éventuelle d’une nouvelle assistance.

L’équipe d’évaluation sera composée d’un évaluateur international, Chef d’équipe, et d’un évaluateur national.

1. **ÉTENDUE ET DESCRIPTION DU TRAVAIL DEMANDE, RESPONSABILITÉS DES CONSULTANTS**

**Objet de l’évaluation**

Cette évaluation vise à examiner le niveau d’atteinte des résultats du projet. Elle analysera la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions menées au regard des objectifs visés et par rapport à la durabilité des résultats. En outre, l’évaluation devra relever et apprécier le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de gestion des processus électoraux, tout en donnant des indications aux partenaires du projet sur les besoins et priorités pour une assistance future. Elle devra contribuer à améliorer les programmations futures du PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique et promouvoir une culture de l’orientation vers les résultats, de responsabilisation des acteurs et d’apprentissage. Cette évaluation permettra ainsi de tirer des leçons pour accompagner au mieux le Gouvernement et assurer la pérennisation des acquis du PACET.

**Questions de l’évaluation**

L'évaluation devra répondre aux thématiques suivantes réparties en catégories d’analyse : la pertinence ; l'efficacité ; l'efficience ; la durabilité, l’appropriation nationale et la pérennisation des acquis ; les thèmes transversaux ; les leçons apprises et les recommandations.

**Analyse de la pertinence du projet**

* Examiner la cohérence et la pertinence de la conception du projet ainsi que de l’approche utilisée par rapport aux divers problèmes identifiés, aux besoins exprimés et établis comme priorités nationales.

**Analyse de l’efficacité du projet**

* Mettre en évidence les actions entreprises dans le cadre du projet pour atteindre les résultats escomptés ;
* Analyser les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats et la livraison des produits attendus en faisant ressortir les forces et les faiblesses des diverses interventions engagées ;
* Passer en revue l’évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel), identifier les principaux facteurs, positifs ou négatifs, internes ou externes et évaluer leurs conséquences sur la mise en œuvre du projet ;
* Etablir si les risques ont été bien évalués et examiner les mesures de mitigation mises en place ;
* Déterminer si les ressources (humaines, matérielles et financières) requises au niveau du PNUD, des donateurs et du Gouvernement ont été bien anticipées, mobilisées dans les délais suffisants et utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs attendus ;
* Analyser les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par le PNUD que par ses partenaires et évaluer si elles ont été appropriées et efficaces ;
* Déterminer si le projet a fonctionné avec l’effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution des tâches ;
* Passer en revue les mécanismes de suivi mis en place pour s’assurer de l’atteinte des résultats.

**Analyse de l’efficience du projet**

* Faire une analyse coût-efficacité en évaluant la relation entre les différentes activités menées, les ressources mises à contribution et les résultats atteints, ainsi que l’équilibre entre les résultats et les ressources humaines et financières mobilisées/utilisées ;
* Evaluer les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d’adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints, ainsi qu’à l'environnement général de mise en œuvre du projet ;
* Apprécier la qualité du partenariat établi entre le PNUD, la CENI et les autres acteurs impliqués dans le processus électoral et évaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus au niveau des différents acteurs clés.

**Analyse de la durabilité, de l’appropriation nationale et de la pérennisation des acquis**

* Examiner les outils mis en place au démarrage du projet pour le suivi des actions devant assurer la durabilité, l’appropriation des et la pérennisation des acquis ;
* Examiner les actions entreprises pour la pérennisation des interventions : les résultats obtenus seront-ils durables après la fin du projet ? Dans quelle mesure les bénéficiaires ont été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités dans l’optique d’assurer la continuité, la réplication ou l’extension des résultats atteints ?
* Déterminer les effets positifs qui seront induits à long terme et évaluer l’apport du PACET à la production de ces effets ;
* Déterminer si le projet a efficacement et adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises.

**Analyse des thèmes transversaux**

Outre l’appropriation nationale et le renforcement des capacités, l’évaluation prendra en compte la question transversale de l’équilibre de genre dans l’analyse des résultats obtenus. L’évaluation s’intéressera notamment au ratio hommes/femmes/jeunes ayant bénéficié des actions phares et des résultats du projet ou pouvant en bénéficier à l’avenir.

**Formulation des leçons apprises et des recommandations**

Au terme de l’évaluation, des leçons apprises de la mise en œuvre du projet devront être documentées. La consultation devra également formuler des recommandations sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du projet, en mettant en évidence les bonnes pratiques, pour informer d’une part des acquis du projet et d’autre part de l’état des besoins existants et des priorités complémentaires en matière de planification, de préparation et de gestion des cycles électoraux dans le futur.

**Méthodologie**

L’évaluation sera participative et devra impliquer toutes les parties prenantes.

Les informations pourront être recueillies sur la base des méthodes suivantes de collecte de données :

* Analyse documentaire : Consultation de documents pertinents sur l’organisation des élections et l’assistance du PNUD dans le cadre du PACET (prodoc, PTA, budgets, compte-rendu de réunions, décisions et instructions écrites, rapports d’activités, rapports de la CENI, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, liste électorale, etc.) ;
* Rencontres et entretiens avec les parties prenantes (PNUD, CENI, HCC, Conseil constitutionnel, société civile, etc.) ;
* Questionnaires individuels ou de groupe (techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l’information jugée pertinente) ;
* Exploitation et l’analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

**Produits attendus**

L’équipe d’évaluation produira les rapports suivants qui seront élaborés en français :

* **Rapport de démarrage** : attendu quatre (04) à cinq (05) jours après le début de la mission, il doit comprendre un plan détaillé du déroulement de la mission, y compris les questionnaires, les questions spécifiques et un calendrier pour délivrer les résultats de la mission.
* **Version préliminaire du rapport :** une version préliminaire du rapport final sera transmise au PNUD pour observations et commentaires ;
* **Rapport final d’évaluation :** une version finale du rapport intégrant les observations et les commentaires sera transmis avec notamment un résumé succinct en français et en anglais.
1. **COMPÉTENCES**

**Compétences pour l’organisation :**

* Faire preuve d’intégrité en respectant les valeurs et éthiques des Nations Unies ;
* Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques des Nations Unies ;
* Respecter les différences culturelles, de genre, de religion, de race, d’âge et de nationalité ;
* Traiter les collègues de manière juste et sans favoritisme.

**Compétences pour les fonctions :**

* Une connaissance approfondie des questions électorales ;
* Une bonne capacité de planification, d’organisation et d’établissement des priorités ;
* Une capacité d’analyse et de synthèse et une capacité à trouver des solutions novatrices ;
* Une excellente capacité de communication interpersonnelle et une capacité à travailler dans une équipe multidisciplinaire et à susciter le changement ;
* Une forte capacité d'expression écrite et orale et une excellente capacité à formuler des idées de manière claire et concise ;
* L’ouverture et la volonté de s’adapter ainsi que la flexibilité dans les relations avec les collègues et partenaires ;

Une bonne connaissance de l’outil informatique (Excel, Word, PowerPoint, Internet, etc.)

1. **QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE REQUISES**

Consultant international, Chef d’équipe

**Formation:**

* Être titulaire, au minimum, d’un diplôme de troisième cycle Bac+5 en sciences politiques, en droit, administration ou dans une discipline connexe des sciences sociales ;
* Une expérience professionnelle générale de quinze (15) ans sera prise en compte si le candidat n’a pas le diplôme requis.

**Expérience :**

* Au moins dix (10) ans d’expérience dans le domaine de la gouvernance démocratique avec une connaissance approfondie de l’assistance électorale attestée par un minimum de cinq (05) ans d’appui à l’organisation des élections ;
* Une expérience dans l’élaboration, la mise en œuvre et/ou l’évaluation de projets/programmes de développement et plus spécifiquement de basket fund et/ou de budgets électoraux. Une expérience comme chef d’équipe ou chef de mission serait un atout ;
* Une bonne connaissance des évolutions politiques dans les pays d’Afrique subsaharienne ;
* Familiarité avec le PNUD ou une autre agence du Système des Nations Unies.

**Langues :**

Une maîtrise parfaite de la langue française, aussi bien écrite qu’orale, est indispensable.

La connaissance de l’anglais serait un atout.

**Consultant national**

**Formation:**

* Être titulaire, au minimum, d’un diplôme de troisième cycle Bac+5 en sciences politiques, en droit, administration ou dans une discipline connexe des sciences sociales ;
* Une expérience professionnelle générale de quinze (15) ans sera prise en compte si le candidat n’a pas le diplôme requis

**Langues :**

* Une maîtrise parfaite de la langue française, aussi bien à l’écrit qu’à l’oral, est indispensable ;
* La connaissance de l’arabe tchadien est utile pour une interaction aisée avec les interlocuteurs de la mission.

**Expérience :**

* Dix (10) ans d’expérience professionnelle dont au moins sept (07) ans dans le domaine de la gouvernance démocratique, la société civile, l’éducation et l’enseignement, les questions de genre, les droits de l’homme, la paix ou le développement ;
* Une connaissance avérée de l’évolution politique du Tchad et de l’organisation des élections attestée par des activités d’appui à l’administration électorale, l’éducation civique, l’observation des élections ou des recherches scientifiques pertinentes ;
* Maîtrise des standards internationaux et des bonnes pratiques en matière électorale ;
* Avoir réalisé au moins quatre (04) évaluations de projets dont au moins 1 dans le domaine des élections ou de la gouvernance démocratique.
1. **DOCUMENTS A INCLURE LORS DE LA SOUMISSION**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Les dossiers de candidatures doivent être composés comme suit :**Offre technique** * Une note explicative sur la compréhension de la mission ;
* Une présentation de l’approche méthodologique et de l’organisation envisagée de la mission ;
* Un chronogramme détaillé de la mission ;
* CV et formulaire P11 des Nations Unies, y compris les noms et contacts de trois personnes de référence.

**Offre financière**L’offre financière devra spécifier le montant forfaitaire total ainsi que l’échéancier des paiements en fonction des livrables mesurables (qualitatifs et quantitatifs) – paiement en tranches ou après accomplissement du travail.Pour faciliter la comparaison des offres financières, l’offre devra mentionner le détail du montant forfaitaire global (frais de voyage, per-diem, jours de travail, etc.)**Exemple de présentation de l’offre Financière**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Désignations** | **Taux** | **Nombre/qté** | **Montant** |
| Honoraires |  |  |  |
| Perdiem s’il y a (suivant le chronogramme) |  |  |  |
| Frais de déplacement en ville et s’il y a les frais de transport sur les sites (les consultants ne sont pas autorisés à bord des véhicules du PNUD) |  |  |  |
| Frais de communication |  |  |  |
| Autre frais s’il y a (à préciser) |  |  |  |

Les consultants seront évalués individuellement. Le contrat sera attribué au consultant :1. Dont l’offre est jugée techniquement valable (répond aux TDR) et
2. Ayant obtenu le nombre de points le plus élevé (cumul des notes technique et financière)
* Note technique : 70%
* Note financière : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu au moins 70 points à l’issue de l’évaluation technique seront pris en compte pour l’évaluation financière.N.B. : tout dossier incomplet sera rejeté. |

**6. ÉVALUATION**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| L’évaluation des offres se fera sur la base de la grille d’évaluation technique suivante :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critères** | **Note maximum** | **Consultants** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Consultant international, Chef d’équipe |
| **Approche méthodologique, plan de travail et chronogramme (50 points)** |
| La méthodologie développée et les modalités de mise en œuvre sont clairement énoncées et conformes aux orientations des TDR | 20 |  |  |  |  |  |
| Les activités proposées sont cohérentes et répondent aux objectifs de la mission | 10 |  |  |  |  |  |
| Les produits à livrer aux différentes étapes du processus sont compris et spécifiés | 10 |  |  |  |  |  |
| L’échéancier de réalisation des activités de la mission est réaliste | 10 |  |  |  |  |  |
| **Qualifications et expérience du Consultant (50 points)** |
| Diplôme de troisième cycle Bac+5 en sciences politiques, en droit, administration ou dans une discipline connexe des sciences sociales (une expérience professionnelle générale de quinze (15) ans sera prise en compte si le candidat n’a pas le diplôme requis) | 10 |  |  |  |  |  |
| Au moins 10 ans d’expérience dans le domaine de la gouvernance démocratique avec une connaissance approfondie de l’assistance électorale attestée par un minimum de 5 ans d’appui à l’organisation des élections  | 10 |  |  |  |  |  |
| Une expérience dans l’élaboration, la mise en œuvre et ou l’évaluation de projets/programmes de développement et plus spécifiquement de basket fund et/ou de budgets électoraux  | 15 |  |  |  |  |  |
| Une bonne connaissance des évolutions politiques dans les pays d’Afrique subsaharienne  | 10 |  |  |  |  |  |
| Familiarité avec le PNUD ou une autre agence du Système des Nations Unies. | 05 |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** | **100** |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critères** | **Note maximum** | **Consultants** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Consultant national |
| **Approche méthodologique, plan de travail et chronogramme (50 points)** |
| La méthodologie développée et les modalités de mise en œuvre sont clairement énoncées et conformes aux orientations des TDR | 20 |  |  |  |  |  |
| Les activités proposées sont cohérentes et répondent aux objectifs de la mission | 10 |  |  |  |  |  |
| Les produits à livrer aux différentes étapes du processus sont correctement décrits compris et spécifiés | 10 |  |  |  |  |  |
| L’échéancier de réalisation des activités de la mission est réaliste et réalisable | 10 |  |  |  |  |  |
| **Qualifications et expérience du Consultant (50 points)** |
| Diplôme de troisième cycle Bac+5 en sciences politiques, en droit, administration ou dans une discipline connexe des sciences sociales (ne expérience professionnelle générale de quinze (15) ans sera prise en compte si le candidat n’a pas le diplôme requis) | 10 |  |  |  |  |  |
| Dix (10) ans d’expérience professionnelle dont au moins sept (07) ans dans le domaine de la gouvernance démocratique, la société civile, l’éducation et l’enseignement, les questions de genre, les droits de l’homme, la paix ou le développement  | 10 |  |  |  |  |  |
| Une connaissance avérée de l’évolution politique du Tchad et de l’organisation des élections attestée par des activités d’appui à l’administration électorale, l’éducation civique, l’observation des élections ou des recherches scientifiques pertinentes  | 10 |  |  |  |  |  |
| Maîtrise des standards internationaux et des bonnes pratiques en matière électorale  | 05 |  |  |  |  |  |
| Avoir réalisé au moins quatre (04) évaluations de projets dont au moins 1 dans le domaine des élections ou de la gouvernance démocratique | 15 |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** | **100** |  |  |  |  |  |

 |

# ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE / LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

**Quelques articles scientifiques**

* **SINDJOUN, Luc,** « Paraconstitution. Les pratiques sociales dans les régimes politiques africains en voie de démocratisation : hypothèses théoriques et empiriques sur la paraconstitution »*,* in *Les défis de l’État en Afrique*, l’Harmattan, Paris, 2007, p.77.
* **Patrick Quantin,** *Voter en Afrique comparaisons et différenciations*, Logiques politiques (Paris, l’Harmattan, 2004).
* **Jean-Dubois De Gaudusson,** “Les élections entre démocratie et crises : l’enjeu stratégique des opérations électorales,” in *Démocratie et élections dans l’espace francophone,* (Bruxelles, Bruylant, 2010), 184.
* **Bernard Dreano,** “Les mouvements de citoyens œuvrent-ils en faveur de la démocratie participative?,” in *Développer par la démocratie? Injonctions occidentales et exigences planétaires?*, Paris, Karthala, 1995, 281.

**Autres documents**

* Code électoral de la République du Tchad
* Rapport CENI sur le processus électoral 2013-2016
* Guide de la planification, du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats du développement (PNUD)
* UNDAF
* CPD 2012 – 2015
* CPD2017 – 2021
* Rapport de la NAM
* Prodoc PACET
* Compte-rendu réunion comité de pilotage
* Compte-rendu réunion comité technique
* Rapport narratif du PACET au 31 octobre 2017
* Rapport annuel PACET janvier-décembre 2017
* Rapport narratif mars-avril 2017
* Rapport mission d’évaluation genre
* Rapport PACET genre 2016
* Document de stratégie genre et élections
* Rapports d’activités Expert en biométrie, février, mai, juin 2016
* Rapport final éducation civique et sensibilisation
* Rapport de mission – Consultant média
* Rapport de la formation des facilitateurs BRIDGE
* Rapport post-mortem couverture médiatique du processus électoral
* Rapport atelier modulaire BRIDGE activités post-électorales
* Rapport atelier modulaire éducation civique
* Rapport formation HCC monitoring des médias Italie

# ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES RESSOURCES DISPONIBLES EN 2017

****

# ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS RENCONTRÉES

**LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS RENCONTRÉES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMS ET PRÉNOMS** | **FONCTION**  | **CONTACTS**  |
| **PNUD** |
|  | **Lucien TOULOU** | CTP |  |
|  | **Béatrice TSHIDIBI L.** | Spéc. Assurance Qualité |  |
|  | **Élie YANYARADJIMADOUMADJI** | Governancy Prog. Analyste |  |
|  | **Pierre GUEYE WELDADOUAR** | Chargé Suivi Évaluation  |  |
|  | **Elysé Delwendé DONDASSE** | Chef Bureau VNU Tchad |  |
|  | **AMADOU MAIGA** | Directeur des Opérations |  |
|  | **Laurent RUNDASIGWA** |  |  |
|  | **TOM BRAHIM MBAILEMDANA** | Ex Staff PNUD |  |
|  | **Carole Flore-SMERECZNIAK** | Directrice Pays  |  |
| **EX CENI** |
|  | **Mme LARLEM Marie** | Présidente |  |
|  | **BASSISSOU TAPLA** | Rapporteur Gl Adj |  |
|  | **Al Mahady OUMAR AKACHA** | 1er Vice-Président  |  |
|  | **Pr BRAHIM BOY OCTHOM** | Pdt Coms. Format&Com |  |
| **UNION EUROPÉENNE** |
|  | **Jeroen WITKAMP** | Chef d’équipe… Gouv. |  |
|  | **Anne PECHEUR** | Chargée de Prog. Coop. |  |
| **AMBASSADE DE France** |
|  | **Gilles PETIT DE LA VILLEON** | 2ème Conseiller |  |
| **HAUT CONSEIL DE LA COMMUNICATION** |
|  | **Dieudonné DJONABAYE** | Président  |  |
|  | **DEDJEBE TIRENGAYE Bob** | Consult. Com |  |
|  | **Félicien ALLADOUM RADINGAR** | Secrétaire Général |  |
|  | **Aimé RIRANGAR** | Juriste |  |
|  | **Abdoulaye ADOUM ATTIMER** | Rapp. Gl Adj. |  |
| **CNDP** |
|  | **KRAM ALI ABEL** | Maj. Présid. |  |
|  | **Ali Gabriel GOLHOR** | Opposition |  |
| **BUREAU PERMANENT DES ÉLECTIONS** |
|  | **ALI AHMAT HISSEIN** | Directeur Général |  |
|  | **BANDOUMAL WAGADOU** | DGA |  |
| **ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE** |
|  | **NGARTI NGARHINGAR Désiré** | Coordo CSJEFOD |  |
|  | **Mme MEKOMBE Thérèse** | Présidente AFJT |  |
|  | **NAGRIAM YOHOYAM** | CASERDHO |  |
|  | **MIAMARDE ZARA** | TG AFJT |  |
|  | **Alias TELBEYE** | SGCONCEL |  |
|  | **BRAHIM BEN SEID** | Président RALISCOSAT |  |
|  | **Blaise KOITOLNAN** | CLEAP |  |
|  | **Mme DJIMTEBAYE SALI Grace** | PF VIH CELIAF |  |
|  | **AHMAT YOUSSOUF GOLMAYE** | PF BARA BARA |  |
|  | **Marie YODAMNE** | SG CELIAF |  |
|  | **MARABANE NGAR-ODJILE** | Pers. Ress. CELIAF |  |
| **CONSEIL CONSTITUTIONNEL** |
|  | **Mahamat AHMAT CHOUKOU** | Président  |  |
|  | **Dr Hélène LAMBATIM N.** | V. Pdte |  |
|  | **DARKEM Joseph** | Secrétaire Général |  |
|  | **Achta Mahamat SALEH** | Conseillère |  |
| **ASSEMBLÉE NATIONALE** |
|  | **Dr Jacques LAOHINGAMAYE** | Point Focal |  |
| **UNION AFRICAINE (Bureau de Liaison)** |
|  | **ZAINA NYIRAMATAMA** | Représentante spéciale |  |
| **RÉGION DU MANDOUL** |
|  | **ISSA AJIDEI** | Gouverneur |  |
|  | **ALLANDANOUE KLADOUMBAYE** | SG de la Région |  |
|  | **DJEKOULA DJIKOLDINGAM** | Directeur du Cabinet |  |
|  | **KODE –INODJI MIKAH** |  |  |
|  | **BIKANE LARME Vincent** |  |  |
|  | **MAHAMAT SALEH** |  |  |
|  | **ALLAH-GUEMBAYE MIMINAN** | LTDH |  |
|  | **MADJIYERA NGARALKOA** | ARED |  |
|  | **BAROUMTA BEROGUINGAR** | DRDH |  |
|  | **TOKAMA DAVID** | DRAS |  |
|  | **MBAIHAREBEYE CHRISTOPHE** | APLFT |  |
|  | **DJIMASRA KLAMADJI** | ATPDH |  |
| **RÉGION DU LOGONEORIENTAL** |
|  | **ADAM ADAMI YOUSSOUF** | Secrétaire Gén. Région |  |
|  | **OUMAR OUSMAN ALI** | Préfet de la Pendé |  |
|  | **NGARDODJIM GUIRADOUM** | Dir. Cab. Du Gouverneur  |  |
|  | **MAO RAMADANE** | Conseiller à la sécurité |  |
| **RÉGION DU LOGONE OCCIDENTAL** |
|  | **BICHARA CHERIF DAOUSSA** | Gouverneur |  |
|  | **DJASNAN DIONDI** | SG du Départ. Lac Wey |  |
| **RÉGION DU MAYO KÉBI EST** |
|  | **Gl MOUSSA HAROUN TIRGO** | Gouverneur |  |
|  | **AHMAT TOLLI** | Secrét. Gén Région |  |
|  | **Mme SAFIA OUANGBI** | Préfet du Départ. Mayo B. |  |

# ANNEXE 5 : FICHE DE COLLECTE D’INFORMATIONS

**FICHE DE COLLECTE D’INFORMATIONS**

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÈRE** | **QUESTIONS** |
| **Pertinence**  | * Était-il nécessaire que le PACET apporte un appui à la CENI et aux institutions clés pour l’organisation de l’élection présidentielle du 10 avril 2016 ?
* Pensez-vous que cet appui du PACET au-delà de la présidentielle se justifie ?
* Quel appui ou intervention vous a paru pertinent ? Pourquoi ?
 |
| **Efficacité**  | * En quoi a consisté votre niveau de collaboration avec le PACET ? Et en êtes-vous satisfait en termes de résultats attendus ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi ?
* Quel était la nature du ou des problèmes, et quelles solutions pour les juguler ou régler ?
 |
| **Efficience**  | * Selon vous, y avait-il une autre voie pour atteindre les mêmes résultats avec moins de ressources ; ou pouvait-on réaliser plus de résultats avec les mêmes ressources ?
* Pensez-vous que le PACET a fait une bonne utilisation des ressources mises à sa disposition ? Sinon, quel était le problème et/ou les causes et quelle stratégie palliative pour régler les problèmes ?
 |
| **Durabilité et appropriation nationale** | * Pensez-vous que les résultats ou les acquis puissent durer dans le temps ?
* Qu’est-ce qui pourrait faciliter ou freiner cette durabilité ?
* Quel type de mesures prises par le PACET pour sauvegarder les acquis ?
* Quels impacts découlent de l’appui du PACET sur le processus national et sur les acteurs ?
* Citez les domaines dans lesquels ces impacts ont été les plus visibles ou perceptibles
 |
| **Thèmes transversaux** | * Préalablement à votre collaboration, avez-vous eu une idée ou étiez-vous déjà familier avec les procédures du PNUD, de gestion du PACET et de ses principaux axes d’intervention, de la notion du genre ?
* Quels sont les enseignements tirés pour l’avenir et de la façon dont s’est déroulé le projet ?
* De quelle manière avez-vous intégré l’aspect genre dans vos activités ?
 |

# ANNEXE 6 : UNITÉ DE GESTION DU PROJET

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Experts prévus dans le Prodoc | Experts effectivement déployés | Observations |
| 1 | Conseiller Technique Principal (CTP) | CTP (homme) | Un CTPa.i entre janvier et avril 2016CTP en poste prend fonction le 23 septembre 2016 |
| 2 | Spécialiste en finances et Reporting (P 3) pour un an |  |  |
| 3 | Spécialiste en achats (Procurement) pour trois mois |  |  |
| 4 |  | Expert en logistique électorale (homme) | Au moins 6 mois de contrat/A en outre assumé des fonctions de CTP a.i .(rédaction de rapports) |
| 5 | Spécialiste national en genre et élections (NOC) pour an | Spécialiste nationale en genre et élections (femme) | En poste jusqu’au 31 mai 2017 |
| 6 | Consultant international spécialiste en biométrie pour six mois  | Consultant international spécialiste en biométrie (homme) | En poste d’octobre 2015 à septembre 2016 |
| 7 | Consultant international spécialiste en dialogue politique pour trois mois  | Consultant international spécialiste en dialogue politique (homme) | Missions effectuées : 16-27 octobre 2016 ; 13-22 novembre 2016 ; 8-18 décembre 2016 et 15-31 janvier 2017 |
| 8 | Consultant international spécialiste en formation et éducation civique pour six mois | Consultante internationale spécialiste en formation et éducation civique pour six mois (femme) | En poste entre le 15 septembre 2015 et le 2 mai 2016 |
| 9 |  | Coordonnateur des VNUs | En poste jusqu’au 31 décembre 2016 |
| 10 | 23 VNU Nationaux en appui à la CENI pour 6 à 12 mois  | 23 VNUs Nationaux (dont 2 femmes) | Sous contrat du 06 avril 2016 au 31 mai 2017 |
| 11 | Assistant (e) administratif (ve) et Financier (G 6) pour un an renouvelable | Assistant (e) administratif (ve) et Financier | En poste jusqu’au mois de juin 2017 – Depuis lors, le projet n’a pas d’assistant administratif et financier  |
| 12 | Deux chauffeurs (G 4) | Chauffeur (homme) | Un chauffeur en poste – le projet a deux véhicules  |

# ANNEXE 7 : PRINCIPALES DATES DU PROCESSUS ÉLECTORAL AU TCHAD ET DU PACET

|  |  |
| --- | --- |
| **NATURE DU SCRUTIN** | **DATE** |
| **PRÉSIDENTIELLE** |
| 1ère | Avril 1996 |
| 2ème | Mai 2001 |
| 3ème | Avril 2006 |
| 4ème | Avril 2011 |
| 5ème | Avril 2016 |
| **LÉGISLATIVE** |
| 1ère Législature  | 1997 |
| 2ème Législature | 2002 |
| 3ème Législature | 2011 |
| **COMMUNALE** |
| 1ère dans 42 communes | Janvier 2012 |
| **PACET** |
| Signature CENI | 15 décembre 2015 |
| Signature Ministre Plan | 13 janvier 2016 |
| Signature PNUD | 18 janvier 2018 |
| CTP intérim | Janvier et avril 2016 |
| CTP actuel | Depuis le 23 septembre 2016 |

# ANNEXE 8 : BIOGRAPHIE DES CONSULTANTS

**Le consultant international**

Monsieur BILE BOUAH Mathieu est né le 05 octobre 1959 en Côte d’Ivoire. Il a été, de décembre 2013 à juillet 2017, Directeur de la division Électorale des nations unies en RCA (MINUSCA).

Avant de rejoindre la MINUSCA, Monsieur Bile était Directeur de la Division Électorale de la MONUSCO, chef de la Section d’Assistance Électorale de la MINUSTAH/Haiti. Il a exercé les fonctions similaires d’Expert Électoral au PNUD en Guinée Conakry (2007-2010), en Mauritanie (2006-2007) en qualité de CTP et à l’opération des Nations Unies au Burundi/ONUB (2005-2006) en tant que Coordonnateur chargé des opérations puis chef ad intérim.

Il a travaillé à l’UNOPS au Tchad (2003-2004) en tant que Coordonnateur du projet de modernisation de l’état civil. Il a été détaché auprès d’UNMIL/Liberia (2005) comme Conseiller Électoral à la faveur du second tour de l’élection présidentielle.

Monsieur Bile a été membre du 1er Conseil National Électoral en Côte d’Ivoire (2002). Il a représenté le NDI en République Centrafricaine (1998-1999) pour la préparation des élections. Par ailleurs, il a participé à plusieurs autres missions d’observation électorale.

Entre 2012 et 2013, il a participé à l’atelier de révision du code Électoral en République Centrafricaine/Bangui (21 sept - 2012 octobre 2012), ainsi qu’au séminaire sur les propositions d’amendement du code électoral du Burundi (19 - 28 mai 2013). Il a conduit, en tant que Chef de délégation, des missions d’évaluation des besoins électoraux (NAM) au Rwanda (30 janv-6 fév. 2013) et en Mauritanie (9-19 Juillet 2013) et a été le point focal des préparatifs de celle de la RDC (24 septembre-04 octobre 2013).

Il est titulaire d’un Doctorat de 3ème cycle de Droit Public, d’un Diplôme d’Études Approfondies en Droit de l’Environnement obtenus à l’Université Jean Moulin respectivement en Lyon III France.

Monsieur Bilé est un activiste des Droits de l’Homme. Il a été Enseignant de Droit public et de Droit de l’Environnement à la Faculté de Droit de l’Université de Côte d’Ivoire (1991-2003).

**Le consultant national**

Né le 2 janvier 1977 à Moundou (Tchad), Alfred RAMADJI est Politologue et Enseignant – Chercheur, titulaire d’un doctorat en science politique obtenu en 2015 à l’Université de Bordeaux en France ; et d’un DEA en philosophie politique et morale obtenu en 2005 à l’Université de Yaoundé I au Cameroun. Auteur de *Partis, pouvoir et opposition au Tchad : la démocratie à l’épreuve*, publié en mars 2017 aux éditions l’Harmattan à Paris en France, Alfred RAMADJI possède une expérience approfondie de la problématique des élections en Afrique. En tant que spécialiste des questions politiques tchadiennes, il connaît bien le contexte et la problématique électorale tchadienne. Passionné de recherche et d’analyse politique, il a fondéen 2016 le CRESPO (Centre de Recherche et des Études Socioéconomiques et Politiques), un *Think Tanks* qu’il dirige actuellement. Marié, il est père de deux enfants.

# ANNEXE 9 : COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RESTITUTION DU 21 FEVRIER 2018

La reunion de restitution du rapport de la mission d’évaluation finale du PACET 2015/2017 s’est tenue le mercredi 21 fevrier 2018 de 10h a 11h35 dans les locaux du PNUD

Présidée par la Directrice Pays entourée de ses collaborateurs et du CTP du projet, la reunion de restitution a enregistré la participation de représentants d’institutions nationales et internationals ou organisations rencontrées par la mission ainsi que les évaluateurs. Ci-joint en annexe, la liste de présence.

Dans ses propos introductifs, Madame la Directrice Pays, apres avoir souhaite la bienvenue aux participant(es) et a situé le contexte ainsi que les objectifs de la session de restitution. Ensuite, elle a passé la parole au chef de la mission d’évaluation.

Le chef de la mission d’évaluation, à travers une presentation Power Point a, en guise d’introduction, rappelé le contexte ainsi que la philosophie sous-tendant la dite session. Dans une partie intitulée, rappels preliminaires, l’áccent a ete mis sur la nature de l’évaluation, les objectifs tel que découlant des TDRs, la méthodologie suivie et les critères retenus. Puis les resultats de l’évaluation par critère ont ete presentés ainsi que les leçons apprises en termes de ce qui a marché et ce qui a moins marché. Enfin, les principales recommandations par entité (PNUD, Gouvernement, BPE, PTF, future CENI) ont bouclé la présentation

Madame la DP et les autres participants sont intervenus soit pour poser des questions soit pour donner des contributions.

Madame la DP a demandé aux evaluateurs d’une part de contextualiser les recommandations au motif que certaines tombent en dehors de l’assistance électorale, d’autre part de pousser l’analyse un peu plus loin. À ce propos, en prenant comme exemples la pertinence et le genre, elle a souhaité que sur le premier critère, l’évaluation, en cas de nouveau projet, fasse ressortir les aspects à appuyer et que relativement au genre, mention soit faite des aspects à prendre en compte.

Relativement a la structure de gouvernance élargie du projet (Comite Technique et Comite de Pilotage) elle a suggeré que l’accent soit mis sur le travail fondamental incombant au Comite Technique.

Sur le fichier électoral biométrique, elle s’est demandée si le projet pouvait réglementer le cadre legal.

Le DGA du BPE, après avoir fait l’exégèse de la création du BPE, et relevé les attributions et la place du BPE en periode électorale et non électorale, a felicité les évaluateurs pour leur analyse et confirme les limites de l’action du BPE surtout par manque de moyens en citant entre autres l’ímpossibilite non seulement de conduire la révision du fichier électoral en période non electorale, mais aussi d’organiser des vistes de terrain, tout comme les problèmes de maintenance des équipements.

Le représentant du HCC s ést interrogé sur la suite à donner aux suggestions de son institution sur le rapport. Il a par ailleurs suggéré que des recommandations soient faites dans l’hypothèse de reconduction ou non du Projet. Au regard, selon lui, du rôle non négligeable des autres institutions, il a proposé la mise en place d’un cadre inter institutionnel ou le renforcement du dialogue inter-institutionnel sur le processus électoral autour de la CENI et du BPE

La Vice-présidente du Conseil Constitutionnel, tout en se rejouissant de l’éxistence du projet et félicitant les évaluateurs pour leurs analyses et vérites sur le processus électoral, a suggeré le renforcement du professionnalisme des institutions.

S’appuyant sur le PRODC, monsieur Tom Brahim Mbailemdana (Ex agent du PNUD) a axé son intervention sur les difficultés au debut de la formulation du projet, les modifications ou ajustements, par exemple la conversion du poste d’expert en contentieux électoral en expert logistique.

Le représentant de la coalition des partis politiques d’opposition, tout en réaffirmant que la résolution des problèmes en matière de gouvernance démocratique dépend de la volonté des acteurs, n’á pas manqué de déplorer le fait que depuis 1996, la CENI n’a pas travaillé dans la transparence, estimant même que toutes les élections ont été truquées. Pour lui, a CENI était sous la pression constante et l’ingérence du Gouvernement et des forces de sécurite et de defense. Il a interpellé les Tchadiens sur leurs responsabilites en matière de transparence des elections, il s’ést interrogé sur les actions de renforcement des capacités des partis politiques et a fait observé que dans le passé, les PTF appuyaient les partis politiques par la mise à disposition de fonds pour le déploiement des représentants des candidats/partis politiques dans les bureaux de vote.

Le représentant de l’Ambassade de France a recommandé que la question du financement des elections soit réellement prise en compte. Tout en s’interrogeant sur les modalités/stratégies d’appui à la CENI dans son organisation, il a suggeré de veiller à la séparation entre appropriation nationale et limites techniques

Pour sa part, le représentant de l’Assemblee Nationale, a suggeré en cas de reconduction du projet, que la répartition des activités soit étalee et tienne compte des 3 différentes phases de tout processus électoral avec un accent particulier sur la phase post électorale.

Estimant que les acteurs clés du processus électoral sont connus, il a recommandé de préciser ce que le projet devrait en appui par exemple, pour le Parlement, la societe civile .il a réitérer le fait que si chacun des acteurs ne joue pas son rôle c’ést la confusion.

Quant au représentant du CNDP, il a déploré le fait qu’aucune recommendation n’ait été faite à l’attention du CNDP, qui de son avis, est un acteur clé.

Le représentant d’úne des organisations de la société civile, arguant du fait que la participation des électeurs est la base voire le principe sacré de toute démocratie, a estimé qu’en cas de nouveau projet, l’accent soit mis sur la participation des électeurs et électrices.

Madame Beatrice Tshidibi en charge du suivi évaluation au PNUD, a demamdé que la partie Analyse des résultats soit revue et etoffée à la lumière du cadre des résultats et des indicateurs. Elle a, en somme, demandé aux évaluateurs de préciser ce qui était prevu au depart ainsi ce que le Projet a permis d’átteindre. relativement au critère d’éfficience, elle a demande de faire ressortir ce qui a été mobilise en termes de ressources financières et humaines.

En réponse aux préccupations et interrogations des uns et des autres, le chef de la mission d’évaluation, tout en prenant acte de certaines contributions et questions pour les besoins de finalisation du rapport, a toutefois relevé :

* le caractère synthétique de la présentation Power Point et a exhoré les participants de relire certaines parties du rapport pour plus de precision
* la policy en matière d’assistance pour l’appui aux partis politiques
* le rôle important des organes de gestion et l’ímpérieuse nécessité d’assurer la régularité des réunions desdites instances
* le lien étroit entre les recommandations ne concernant pas directement l’assistance électorale et leur ímpact dans la mise en oeuvre, si reconduction, d”ún nouveau projet, des activites
* lïmpossibilite au regard de la nature de l’évaluation d’étendre le champ des recommandtions aux diférentes institutions.

La DP est intervenue pour rappeler un certain nombre de points, notamment:

* le fait que les élections étant une question de souveraineté nationale, le volet politique est une donne importante dans tout processus électoral
* l’importance de la NAM en cours et de ses conclusions, lesquelles vont déterminer tout nouvel appui ou non
* le fait quén cas de reconduction, l’accent devra etre mis autant sur les aspects techniques que sur le volet dialogue politique .
* la forte dependence du future Projet quant aux ressources qu seront mobilisées. Pour ce faire, elle a lancé un appel a une contribution importante du Gouvernement
* la necessite de revoir la conceptualisation du projet, pour la simple et bonne raison que dans le cadre du PACET 205/2017, le problème principal était la conceptualisation du projet.

La séance a été levée a 11h 35

**RÉSUMÉ DES ÉCHANGES**

|  |  |
| --- | --- |
| **Intervenants** | **Commentaires / recommandations** |
| Directrice Pays du PNUD | * Par rapport aux partenaires, il y a des éléments rapportés par les évaluateurs qui doivent être nuancés, car ne relevant pas du ressort d’un projet d’appui électoral ;
* L’évaluation doit faire ressortir clairement des propositions concrètes pour les éventuels appuis dans le domaine des élections ;
* Au cas où des appuis futurs seraient possibles (tout dépendra de la disponibilité des ressources financières, des recommandations de la NAM et de la décision du Siège du PNUD à New-York), il ne faudra pas seulement se cantonner aux aspects techniques, mais prendre aussi en compte l’aspect « dialogue politique » ;
* L’appui à la réalisation du fichier électoral biométrique a été relevée comme point fort du PACET. Mais est-ce qu’il y a un cadre légal qui régit ce domaine de la biométrie ?
 |
| Directeur Adjoint du Bureau Permanent des Elections (BPE) | * Les recommandations sont objectives et reflètent la réalité. Le problème est que le BPE n’a pas de moyens pour « mettre en œuvre les attributions à lui reconnues par le code électoral dans l’intervalle entre deux élections » comme le recommandent les évaluateurs ;
* Le BPE ne dispose pas non plus de moyens pour assurer la maintenance des matériels stockés actuellement dans des entrepôts. En outre, le personnel est réduit au personnel relevant de l’administration publique ; tout le personnel contractuel a été remercié faute de moyens financiers pour assurer leur rémunération.
 |
| Représentant du Haut Conseil de la Communication (HCC) | * Il y a des acteurs importants, comme le HCC, qui n’ont pas été associés au processus électoral, alors que dans un processus électoral chaque acteur a un rôle déterminant à jouer. Aux prochaines élections, le HCC doit y être impliqué car la communication est capitale dans un processus électoral.
 |
| Vice-Présidente du Conseil Constitutionnel | * Il est important d’appuyer les instituions en équipements dans le processus électoral. Mais il est tout aussi important de renforcer le professionnalisme de ces institutions ; cela peut garantir la pérennisation des acquis.
 |
| M. Ali Golhor | Les recommandations des évaluateurs sont intéressantes ; mais il y a des problèmes dont les solutions ne peuvent être apportées que par les hommes politiques au pouvoir, notamment : * Depuis 1996 les élections n’ont jamais été transparentes et la CENI n’a jamais été indépendante ;
* Tous les résultats des élections sont issus de fraudes massives ;
* L’administration publique, les gouverneurs, les militaires, les Préfets, les Sous- Préfets, etc. sont impliquées dans tous les processus électoraux ; cela fasse le jeu électoral ;
* Le parti au pouvoir a les moyens pour les campagnes électorales et pour mobiliser des représentants dans les bureaux de vote ; ce qui n’est pas le cas des autres partis ;

Tous les ces dysfonctionnements doivent être pris en compte dans les recommandations.  |
| Représentant de l’Ambassade de France | * L’appui à la CENI est toujours envisageable ; les besoins existent et peuvent faire l’objet d’appui sous forme de projet ; le domaine technique, surtout, ne doit pas être perdu de vue.
 |
| Représentant de l’Assemblée Nationale | * Le PARCET s’est focalisé sur les élections. S’il y a de prochains appuis, lesdits appuis doivent être répartis dans tout le cycle électoral. Les acteurs du processus électoral étant connus, il est judicieux que les appuis couvrent la période pré-électorale, la période électorale et la période post-élections. Il faut toujours se demander « quand il faut faire quoi à qui » ?
* Tous les acteurs (Gouvernement, Parlement, partis politiques, les acteurs du domaine de la communication, la société civile, etc.) doivent être impliqués et chacun doit jouer son rôle. L’évaluation doit donc aussi formuler des recommandations à l’intention des acteurs dont il n’est pas fait cas dans le rapport.
 |
| Représentant du Conseil National du Dialogue Politique (CNDP) | * Le CNDP réunit les acteurs clés de la vie politique au Tchad ; mais il n’y a pas de recommandation à leur intention.
 |
| Représentant de la société civile (CEJEFOD) | * Dans une démocratie, c’est la participation du peuple qui est déterminante ; mais le PACET s’est focalisé plutôt sur les institutions. Au cas où il y aurait un nouveau projet, il faudra prendre en compte la participation et l’importance des électeurs.
 |
| Chef d’Unité Assurance Qualité et communication | * L’analyse des performances du projet ne s’est pas appesantie sur la cadre des résultats, surtout en ce qui concerne les indicateurs. Cet aspect est plus qu’important et doit être complément repris. Par ailleurs, les évaluateurs devront présenter des éléments clairs pour étayer certaines affirmations.
 |

**LISTE DE PRESENCE À LA REUNION DE RESTITUTION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMS ET PRÉNOMS** | **INSTITUTION ET FONCTION** |
| 1 | Gilles PETIT DE LA VILLEON | 2ème Conseiller Ambassade de France |
| 2 | Lucien TOULOU | CTP PACET – PNUD |
| 3 | Béatrice TSHIDIBI L. | Spéc. Assurance Qualité PNUD |
| 4 | Élie YANYARADJIMADOUMADJI | Governancy Prog. Analyste PNUD |
| 5 | Pierre GUEYE WELDADOUAR | Chargé Suivi Évaluation PNUD |
| 6 | TOM BRAHIM MBAILEMDANA | Ex Staff PNUD |
| 7 | Carole Flore-SMERECZNIAK | Directrice Pays PNUD |
| 8 | Aimé ROBEYE RIRANGAR | Directeur du Dptmt Juridique HCC |
| 9 | KRAM ALI ABEL | Rapp. Gl 1er Adj CNDP |
| 10 | Ali Gabriel GOLHOR | SG National CDF (CPDC) |
| 11 | Dr Hélène LAMBATIM N. | V. Pdte Conseil Constitutionnel |
| 12 | DARKEM Joseph | Secrétaire Général Conseil Constitutionnel |
| 13 | Dr Jacques LAOHINGAMAYE | Point Focal Assemblée Nationale |
| 14 | NGARTI NGARHINGAR Désiré | Coordo CSJEFOD |
| 15 | NAGRIAM YOHOYAM | CASERDHO |
| 16 | Alias TELBEYE | SG CONCEL |
| 17 | BRAHIM BEN SEID | Président RALISCOSAT |
| 18 | Blaise KOITOLNAN | CLEAP |
| 19 | Mme DJIMTEBAYE SALI Grace | PF VIH CELIAF |
| 20 | AHMAT YOUSSOUF GOLMAYE | PF BARA BARA |
| 21 | MARABANE NGAR-ODJILE | Pers. Ress. CELIAF |
| 22 | GOUMAYE Pascal AIDO | Asso au Prog Gouv. PNUD |
| 23 | PODDI DJIMET BICHARA | Président CSDT/CPDT |
| 24 | BANDOUMAL WAGADOU | DGA BPE |
| 25 | DJADINA FATIME | PACET/Assist. Admin&Fin PNUD |
| 26 | BILE BOUAH Mathieu | Consultant International, chef d’équipe |
| 27 | Alfred RAMADJI | Consultant National, Directeur du CRESPO |
| 28 | BAGMANN Bérénice | Stagiaire Ambassade de France |

1. Lettres en date du 17 juillet 2013 et du 14 janvier 2014 du Ministère de l’Économie, du Plan et de la Coopération Internationale portant requête pour assistance au processus électoral au Tchad. [↑](#footnote-ref-1)
2. SINDJOUN, Luc, « Paraconstitution. Les pratiques sociales dans les régimes politiques africains en voie de démocratisation : hypothèses théoriques et empiriques sur la paraconstitution »*,* in *Les défis de l’État en Afrique*, l’Harmattan, Paris, 2007, p.77. [↑](#footnote-ref-2)
3. Les 10 arrondissements de la ville de N’Djaména, 10 villes de plus de 20 000 habitants et 22 chefs-lieux de région. [↑](#footnote-ref-3)
4. Patrick Quantin, *Voter en Afrique comparaisons et différenciations*, Logiques politiques (Paris, l’Harmattan, 2004). [↑](#footnote-ref-4)
5. Jean-Dubois De Gaudusson, “Les élections entre démocratie et crises : l’enjeu stratégique des opérations électorales,” in *Démocratie et élections dans l’espace francophone,* (Bruxelles, Bruylant, 2010), 184. [↑](#footnote-ref-5)
6. Bernard Dreano, “Les mouvements de citoyens œuvrent-ils en faveur de la démocratie participative ?” in *Développer par la démocratie ? Injonctions occidentales et exigences planétaires?*, Paris, Karthala, 1995, 281. [↑](#footnote-ref-6)
7. Dans ses conclusions, la NAM a considéré que la fourniture d'un soutien électoral technique à la CENI contribuerait positivement à améliorer la qualité du processus électoral. Ses recommandations sont de trois catégories : a) la fourniture d'un soutien électoral technique ; b) l'amélioration de l'environnement pré-électoral global ; c) la réforme électorale et d'autres mesures spéciales. [↑](#footnote-ref-7)
8. Prodoc, p.6. [↑](#footnote-ref-8)
9. Signature de la CENI, le 15 décembre 2015, signature du Gouvernement du Tchad le 13 janvier 2016 et signature du PNUD le 18 janvier 2016. [↑](#footnote-ref-9)
10. Prodoc, p.11 [↑](#footnote-ref-10)
11. 1) L’équipe constate qu’aucune mention n’est indiquée en termes de démarrage en 2015, ce qui laisse un flou. 2) Il y a un chevauchement entre l’assistance préparatoire et le démarrage officiel du PACET. 3) Si l’on s’en tient au document du projet, les signatures officielles ont été étalées entre décembre 2015 et janvier 2016, période réelle de mise en œuvre du projet. [↑](#footnote-ref-11)
12. Le 25 novembre 2017, le Haut Comité interministériel a reçu le rapport du Comité d’appui aux réformes institutionnelles en vue de la tenue du Forum national. [↑](#footnote-ref-12)
13. La mission a été informée que le projet de Loi de finances 2018 a été approuvé par le Conseil des Ministres du jeudi 7 décembre, et sera transmise dans les jours à venir à l’Assemblée nationale pour examen et adoption. Un regard particulier sera porté sur cette prochaine Loi de finances pour savoir si elle prévoit une ligne budgétaire pour les futures échéances électorales. [↑](#footnote-ref-13)
14. Cf. Prodoc, p.10 – 11. [↑](#footnote-ref-14)
15. L’audit est un examen de l’adéquation des contrôles de gestion visant à assurer une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établies ; l’efficacité de la gestion des risques ; et l’adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus. L’évaluation est plus liée à la GRD (Gestion axée sur les résultats de développement) et à l’apprentissage alors que l’audit se concentre plus sur la conformité. [↑](#footnote-ref-15)
16. C’est une sorte d’échantillon guidé par des considérations d’ordre pratique. Le Tchad étant un pays très vaste (1284000 Km2) avec sa partie septentrionale quasiment sans infrastructures routières, voyager dans les régions nord comporte beaucoup de difficultés. Pour les mêmes raisons liées aux difficultés d’accès, l’équipe n’a pas pu se rendre à Laï, chef-lieu de la région de la Tandjilé. [↑](#footnote-ref-16)
17. Pour le CNDP, l’équipe d’évaluateurs a choisi de rencontrer un représentant de chaque camp. [↑](#footnote-ref-17)
18. Certains membres de l’ex CENI affirmaient n’avoir pas entendu parler de PACET, alors que d’autres soutenaient le contraire. [↑](#footnote-ref-18)
19. Il s’agit des régions de : Mayo Kébi Est (Bongor), Logone Occidental (Moundou), Logone Oriental (Doba), Mandoul (Koumra) et du Moyen Chari (Sarh). En revanche, la mission n’a pas pu atteindre la Tandjilé à cause des difficultés d’accès. [↑](#footnote-ref-19)
20. Cf. Guide de la planification… du PNUD, p.63. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ce sont des gens qui, parfois, confondaient la mission d’évaluation à la mission d’audit, ou pensaient que l’évaluation concernait la crédibilité du processus électoral passé. [↑](#footnote-ref-21)
22. Cf. art. 27 de la Loi sur le CENI [↑](#footnote-ref-22)
23. La mission d’évaluation a fait le constat que le staff du projet était réduit à une seule personne. Sur le plan socioéconomique et politique, le pays vit, d’une part, une crise économique sans précédent causée par la chute du cours du baril. D’autre part, il y a un blocage du dialogue politique qui laisser planer une incertitude sur la poursuite du processus électoral. [↑](#footnote-ref-23)
24. La campagne de sensibilisation s’est déroulée du 26 mars au 8 avril 2016 [↑](#footnote-ref-24)
25. En 2011, le taux de participation était de 59%, tandis qu’en avril 2016, le taux était de 76%. [↑](#footnote-ref-25)
26. En période électorale, le BPE dépend de la CENI. en revanche, en période non électorale, elle relève du ministère de l’administration du territoire pour son fonctionnement. [↑](#footnote-ref-26)
27. Pour l’appui au processus électoral, le Nigéria a donné 30 véhicules pick-up, 150 motos, 40 ordinateurs, 40 imprimantes/photocopieurs, 40 onduleurs, 40 stabilisateurs et 40 groupes électrogènes. [↑](#footnote-ref-27)
28. Cf. Prodoc, p.28 [↑](#footnote-ref-28)
29. Il convient de relever que l’actuel CTP avait un avantage comparatif en matière de connaissance du terrain et des acteurs, ainsi des dynamiques en cours. [↑](#footnote-ref-29)
30. Sur les 23 VNU, il n’y a eu que deux femmes [↑](#footnote-ref-30)
31. Le projet pourrait recruter un(e) juriste pour tout ce qui est revue du cadre juridique, un(e) chargé(e) de renforcement des capacités ou encore un(e) assistant(e) administratif(ve). [↑](#footnote-ref-31)
32. L’Art 24 du Code électoral dispose qu’en dehors des périodes électorales, les révisions annuelles des listes électorales sont effectuées par le BPE. Il est appuyé dans cette tâche par l’administration qui met à sa disposition les services compétents dont il a besoin. [↑](#footnote-ref-32)