

PROGRAMME FED DE L'UNION EUROPÉENNE POUR LE TCHAD

# PROJET D'APPUI À L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE AU TCHAD - PAASIT - EVALUATION À MI- PARCOURS

MARCHÉ SPÉCIFIQUE DE SERVICES N° 300006200

RAPPORT FINAL

Rédigé par Pierre WEISS et Eddie HENDRICKX

8 juin 2021



Ce projet est financé par  
l'Union européenne



Ce projet est mis en œuvre par IBF  
International Consulting

“Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l’avis de l’Union européenne.”

## TABLE DES MATIERES

Acronymes et abréviations .....	4
1 Contexte .....	6
1.1 Les défis sécuritaires du Tchad.....	6
1.2 La réforme constitutionnelle (2018-2020).....	6
1.3 La difficile émergence de la société civile .....	7
2 Présentation du PAASIT .....	8
2.1 La sécurité des personnes et des biens au Tchad et le PAFSI .....	8
2.2 Les axes intervention du PAASIT .....	9
2.3 La convention de financement et les délais de mise en œuvre .....	10
2.4 Structure organisationnelle du projet.....	10
3 Approche méthodologique de l'évaluation .....	12
3.1 Un exercice d'évaluation basé sur la gestion axée sur les résultats.....	12
3.2 Cadrage et organisation de l'évaluation .....	13
3.1 Questions d'évaluation (QE) et critères d'évaluation (CE) associés.....	16
4 Pertinence .....	18
5 Coherence.....	20
6 Efficacite .....	23
6.1 La phase du démarrage du projet .....	23
6.2 La mise en œuvre du PAASIT entre mars 2018 et mars 2021 .....	24
6.3 Le bilan de la mise en œuvre du PAASIT .....	27
6.4 Les facteurs de mise en œuvre qui ont facilité l'atteinte des résultats et ceux qui l'ont entravé .....	30
7 Efficience.....	32
8 Impact.....	34
9 Durabilite/viabilite .....	36
10 Valeur ajoutée de l'union européenne.....	37
11 Questions transversales .....	38
12 Visibilité (pw).....	41
13 Conclusions et recommandations .....	43
13.1 Constats et Conclusions.....	43
13.2 Recommandations.....	45
Annexe 1 - Liste des personnes rencontrées.....	48
Annexe 2 - Documentation consultée .....	50
Annexe 3 - Bilan de la mise en oeuvre du PAASIT au 15 mars 2021 .....	53
Annexe 4 - Rapport IRIS de suivi des performances du PAASIT(31 mars 2021).....	64
Annexe 5 - Fiche de suivi des contrats au 24 mars 2021 .....	69
Annexe 6 - Suivi des projets de textes législatifs et réglementaires élaborés par le PAASIT (2020)...	71
Annexe 7 - Matrice de conception de l'évaluation du PAASIT .....	74
Annexe 8 - Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours du PAASIT.....	84

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AN	Assemblée Nationale
APLFT	Association pour la Promotion des Libertés Fondamentales au Tchad
ATP	Assistant technique principal
ATS	Assistant Technique Secondaire
B&SEurope	Business and Strategies in Europe
CERGIED	Centre d'Etude et de Recherche sur la Gouvernance, les Industries Extractives et le Développement Durable
CF	Convention de Financement
CL	Cadre Logique
CLSPD	Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CNSI	Conseil National de Sécurité Intérieure
COFIL	Comité de Pilotage
CR	Compte Rendu
CSO	Comité de Suivi Opérationnel
DA	Document d'Action (Union européenne)
DAO	Dossiers d'Appel d'Offres
DLC	Date limite de contractualisation
DLMO	Date limite de Mise en Œuvre Opérationnelle
DPD	Devis-Programme de Démarrage
DPP	Devis-Programme Pluriannuel
DRH	Direction des Ressources Humaines
DUE	Délégation de l'Union européenne
EPU	Exercice Périodique Universel (Conseil des droits de l'Homme, ONU)
FED	Fonds Européen de Développement
FSI	Forces de Sécurité Intérieure
GIZ	Coopération technique allemande
GN	Gendarmerie Nationale
GNNT	Garde Nationale et Nomade du Tchad
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
IRIS	Tableau de suivi de la mise en œuvre des activités de B&S Europe
LOPSI	Loi d'Orientation et de Programmation de la Sécurité intérieure
MEPDCI	Ministère de l'Economie, de la Planification du développement et de la Coopération Internationale
MSPI	Ministère de la Sécurité Publique et de l'Immigration
ODD	Objectifs du Développement Durable (Agenda 2030 des Nations Unies)
ON	Ordonnateur National
OND	Objectifs Nationaux de Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OSC	Organisations de la société civile
PAASIT	Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad
PAFSI	Projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure

PAON	Programme d'Appui à l'Ordonnateur National
PIN	Programme indicateur National
PN	Police Nationale
PND	Programme National de Développement
PNSI	Plan National de Sécurité Intérieure
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAJUST	Programme d'appui à la réforme de la justice au Tchad (UE)
PSD	Plan Stratégique de Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
QE	Question d'évaluation
RH	Ressources Humaines
SFED	Services du Fonds Européen de Développement
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TDR	Termes de référence
TEP	Taux d'Exécution Physique
UGP	Unité de gestion du projet (PAASIT)

# 1 CONTEXTE

## 1.1 Les défis sécuritaires du Tchad

La région du Sahel est aujourd'hui la région du monde qui connaît une évolution constante de la menace terroriste. Les crises sécuritaires dans les pays sahélo-sahariens s'étendent de manières transnationales et multidimensionnelles. Elles recouvrent également des facteurs politiques, socio-économiques, environnementaux, humanitaires et identitaires. Leur interdépendance rend les problèmes encore plus complexes et impose une approche de la sécurité par un concept particulier appelé « *concept de sécurité humaine* ». Celui-ci intègre la sécurité de l'Etat contre les menaces internes et externes mais également les aspirations à la stabilité et à la satisfaction des besoins des populations notamment les plus vulnérables, qui comptent de nombreux réfugiés et déplacés internes.

Le Tchad tout comme ses voisins avec lesquels il forme le G5 Sahel, fait face à plusieurs défis, entre autres, celui de la sécurité alimentaire et celui de la sécurité dont l'interdépendance est avérée. La forte croissance démographique à laquelle il fait face est source de conflits internes récurrents, conflits que les aléas climatiques des dernières années et des questions de gouvernance tendent à exacerber. Ces constatations soulignent l'ampleur et le caractère multiforme des défis auxquels est confronté le Tchad.

## 1.2 La réforme constitutionnelle (2018-2020)

Le pays connaît une stabilité politique accrue depuis 2010 qui a mené à un processus de réforme institutionnelle laquelle, dans le contexte d'un renforcement du pouvoir présidentiel, a pris une nouvelle ampleur en 2017-2018 en se focalisant sur les thématiques de la gouvernance et de la consolidation de l'Etat de droit, qui sont au cœur du document de stratégie intitulé « Vision 2030, le Tchad que nous voulons ». Les réformes proposées par le premier Forum National Inclusif (N'Djamena, 19-27 mars 2018), instance représentative de "forces vives" politiques et sociales du Tchad, ont été prises en considération dans le cadre de la nouvelle Constitution promulguée le 4 mai 2018.

La nouvelle Loi fondamentale a introduit en effet plusieurs réformes institutionnelles majeures, en particulier: la suppression de la fonction de Chef du Gouvernement (assurée désormais par le Président de la République), qui consacre la mise en place d'un régime présidentiel renforcé; la disparition de la Cour des Comptes ainsi que de la Cour Constitutionnelle et leur réintégration au sein de Chambres spécialisées la Cour Suprême (art.147 et 157); la création d'un corps de police judiciaire (art. 197-200 de la Constitution); la « constitutionnalisation » de la CNDH (cf. Titre IX de la Loi fondamentale) ou la mise en place d'une justice militaire (Titre X). Par ailleurs la Constitution contient des dispositions fondamentales en matière de droits humains, notamment sur le plan de l'égalité de genre (cf. dans le Préambule la reconnaissance de la « promotion du genre et de la jeunesse » et « l'impératif » de la prise en compte pour le développement durable de la réalisation de l'égalité entre hommes et femmes, ainsi que l'art. 14). Il convient également de relever que la Constitution introduit des procédures propres à renforcer l'Etat de droit : l'art. 157 confère ainsi à la Cour Suprême

compétence pour statuer sur « l'exception d'inconstitutionnalité soulevée par tout citoyen devant une juridiction dans une affaire qui le concerne ».

À la suite des résolutions adoptées par le 2ème Forum national inclusif (29 octobre-1er novembre 2020), des correctifs ont été apportés à la Constitution par la Loi constitutionnelle n.017/PR/2020 du 14 décembre 2020. Les novations les plus importantes concernent : la création d'un Sénat, émanation des collectivités autonomes (provinces et communes) ; la création d'un poste de Vice-Président (article 86) agissant « sur délégation des pouvoirs du Président de la République » (article 109), qui demeure le Chef de l'Etat ainsi que « le Chef du Gouvernement et de l'Administration » (article 85) ; le rétablissement de la Cour des Comptes (cf. les articles 172 à 175 pour le détail des compétences de la Haute Juridiction financière).

On relèvera, parmi les 28 résolutions adoptées par le 2ème Forum National inclusif, l'accent mis sur la promotion des droits des femmes : renforcement du Conseil National des Femmes-CONAF ; mise en place d'un Observatoire du genre ; création d'un comité de relecture du code des personnes et de la famille à l'Assemblée nationale ; adoption de mesures propres à renforcer l'autonomisation des femmes (par ex. création d'une Agence nationale en charge d'apporter un appui à des projets portés par des femmes).

Le 11 avril 2021, à l'issue de l'élection présidentielle, le Président Idriss Deby a été reconduit pour un nouveau mandat ; le 20 avril est survenue l'annonce de son décès, dans le cadre des combats opposant l'armée tchadienne à la rébellion du Front pour l'alternance et la concorde au Tchad (FACT), une scission de l'Union des Forces pour la Démocratie et le Développement (UFDD).

La disparition du Président ouvre une nouvelle période d'incertitude et de fragilité politique pour le Tchad<sup>1</sup>. L'un des enjeux de l'avenir du Tchad demeure le renforcement de la sécurité humaine, qui passe à la fois par une clarification des missions des forces de sécurité intérieure (FSI), dans le contexte d'une consolidation de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance, ainsi que par une nouvelle approche des rapports entre les FSI et les populations, laquelle est subordonnée à un renforcement de la société civile.

### 1.3 La difficile émergence de la société civile

La société civile est actuellement formée de nombreuses associations mais a du mal à coordonner ses actions. De plus, elle reste encore trop généralement perçue par l'Etat tchadien comme une opposition politique, voire un contre-pouvoir car elle ne se prive pas de dénoncer les violations des droits de l'Homme dont les plus significatifs sont, selon les ONG nationales et internationales, les abus commis par les forces de défense et de sécurité, les conditions de détention arbitraires et difficiles, ainsi que la discrimination et la violence à l'encontre des femmes et des enfants.

*Le nouveau contexte politique du Tchad souligne la pertinence des réponses aux besoins du pays qu'apporte l'intervention de l'Union européenne, dans le cadre du Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad (PAASIT).*

---

<sup>1</sup> Cf. International Crisis Group (ICG) *Tchad : quels risques après la mort d'Idriss Deby ?* Q&A, 22 avril 2021.

## 2 PRESENTATION DU PAASIT

### 2.1 La sécurité des personnes et des biens au Tchad et le PAFSI

Au Tchad, la sécurité générale des personnes et des biens à l'intérieur du territoire est confiée aux Forces de Sécurité Intérieure (FSI), constituées de la Police Nationale (PN), la Gendarmerie Nationale (GN) et la Garde Nationale et Nomade du Tchad (GNNT). Au lancement du PAASIT, la Police Nationale et la Garde Nationale et Nomade du Tchad étaient rattachées au Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale (MATSPGL); la Gendarmerie Nationale était quant à elle rattachée au Ministère Délégué auprès de la Présidence de la République Chargé de la Défense Nationale, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (MDPRCDNACVG). Une instabilité c'est créé par la succession de quatre ministres au MATSPGL et le rattachement en août 2019 de toutes les Forces de Sécurité Intérieure auprès du Ministère Délégué à la Présidence, chargé de la Défense Nationale, de la Sécurité, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre MDPCDNACVG renforçant ainsi le pouvoir du président sur les FSI. Depuis lors la situation a encore changé et les FSI dépendent à nouveau de trois ministres différents.

Les effectifs des FSI ont connu des évolutions au cours des dernières années. Ils peuvent être estimés à environ 11.000 pour la PN, 12.000 pour la GN et 8.000 pour la GNNT. Les FSI sont inégalement réparties, avec une présence accentuée des effectifs dans la province abritant la capitale N'Djamena. De plus, en raison des menaces, une forte concentration militaire est également notée dans les provinces du nord.

Afin de parer aux menaces sur la stabilité de la région, en particulier la menace terroriste et d'autres pesant sur la sécurité intérieure, qui sont détaillées dans le Plan National de Sécurité Intérieure (PNSI) finalisé en 2014 (avec l'appui du PAFSI), le Tchad s'est engagé dans une première réforme de ses forces de sécurité intérieure et de défense ; entre mai 2010 et octobre 2016 a été mis en œuvre le projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure (PAFSI) financé à hauteur de 4.500.000 EUR par le budget national et de 28.000.000 EUR par le 10e FED. Le PAFSI avait pour objectif général d'améliorer la sécurité des personnes et des biens en renforçant les capacités des FSI à remplir avec rigueur leurs missions de service public avec professionnalisme (volet 1) et d'assurer la sécurité des citoyens et des biens dans le respect des normes démocratiques (volet 2).

Les résultats espérés du PAFSI n'ont cependant été atteints que partiellement. L'évaluation finale du PAFSI a souligné que « le programme souffrait d'un défaut de pertinence en ce qu'il apparaissait trop ambitieux compte tenu des capacités d'appropriation du pays, caractérisé par une instabilité ministérielle chronique et par la forte rotation des postes de directions au sein des FSI ne facilitant pas l'appropriation et parfois également par un déficit en ressources humaines qualifiées ». Les auteurs de l'évaluation finale en tiraient la conclusion qu'une « réforme de cette ampleur ne peut s'apprécier que sur une période beaucoup plus longue que celle du projet. Il eut sans doute été préférable, lors de la formulation du PAFSI, qu'un cap soit fixé à long terme (horizon de 15 ou de 20 ans) et que le contenu du projet, dont la durée initiale était fixée à 48 mois, soit plus restreint et plus réaliste » (cf. C. Bouveyron et Ph. Franceschi, rapport 2015, vol.1, p.6 et vol.2, p.35).

Basé sur les leçons apprises de l'évaluation du PAFSI, le Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad (PAASIT) est une action qui s'inscrit dans le 11ème FED pour un montant de 20 M€, sans contrepartie du budget national, et une durée de 4,5 ans. Le projet vise à dissiper le climat général d'impunité et à consolider le statut légal des forces de sécurité intérieure par la régulation de ces forces et la mise en place d'un cadre opérationnel efficace, s'inscrivant dans le prolongement du PAFSI sur l'ensemble du territoire national ainsi que dans le contexte de la mise en œuvre du PNSI.

## 2.2 Les axes d'intervention du PAASIT

Dans la récente Constitution du Tchad (2018, révisée en 2020) a été clarifiée (Titre XI De la défense nationale et de la sécurité) la répartition des missions entre les différentes Forces de Défense et de Sécurité (FDS). L'article 199 dispose : « La défense nationale est assurée par l'Armée Nationale, la Gendarmerie Nationale et la Garde Nationale et Nomade. Le maintien de l'ordre public et de la sécurité est assuré par la Police Nationale, la Gendarmerie Nationale et la Garde Nationale et Nomade. » Au sein des Forces de Sécurité Intérieures (FSI), la Gendarmerie Nationale a pour attributions d'assurer : la protection des personnes et des biens ; le maintien et le rétablissement de l'ordre public aux abords des grandes villes et dans le monde rural ; le respect des lois et règlements (article 203). La Police Nationale (article 204) « veille » à la sécurité de l'Etat, à la sécurité et à la protection des personnes et des biens ainsi qu'à la « tranquillité et à la salubrité publiques » ; elle « assure » par ailleurs « le maintien et le rétablissement de l'ordre public » ainsi que « le respect des lois et règlements ». Enfin, sont confiées à la Garde Nationale et Nomade quatre missions : « La protection des autorités politiques et administratives » ; « La protection des édifices publics » ; « Le maintien de l'ordre en milieu rural et nomade » ; et « La garde et la surveillance des maisons d'arrêts ». La Constitution a enfin mis en place un « Corps de Police Judiciaire » (articles 208 à 211) composé d'OPJ et d'APJ issus de la Gendarmerie Nationale et de la Police Nationale, Corps « mis à la disposition exclusive du Ministère en charge de la Justice ». La Constitution consacre donc la *distinction claire faite entre les thématiques de défense et de sécurité intérieure par le Plan National de Sécurité Intérieure (PNSI)* adopté en 2014 ainsi que par les projets de Plans stratégiques de développement (PSD) de la Police Nationale (PN), de la Gendarmerie Nationale (GN) et de la Garde Nationale et Nomade (GNNT) préparés avec l'appui du PAFSI mais non encore formellement adoptés par les autorités.

Le PAASIT a été organisé autour de trois axes mis en évidence par la mission de formulation du programme. Ces axes, « qui doivent permettre de lutter et dissiper l'impunité et l'insécurité mais également de rétablir un lien avec la population, portent sur une *meilleure gouvernance, une réforme de l'outil de formation et la relation FSI/population.* »

Le **premier axe** du PAASIT concerne l'amélioration de la gouvernance des FSI par une rationalisation et une meilleure efficacité. Selon le rapport de la mission de formulation du programme (Wilmin et autres, novembre 2015, p.10), il s'agit d'accompagner « l'institution tchadienne dans la réforme et la modernisation de son architecture de sécurité intérieure en s'inscrivant dans une stratégie à court, moyen et long terme pour une meilleure administration, gestion et management de ses forces de sécurité ». Le **deuxième axe** porte sur la modernisation des outils de formation des personnels, qui permettra de renforcer durablement les compétences professionnelles, sociales et éthiques. Il vise le renforcement des capacités de gestion des institutions de formation des forces de sécurité intérieure, leur autonomisation budgétaire et une planification annuelle des formations. Le **troisième axe** porte

sur l'amélioration du lien entre les FSI et la population à travers l'amélioration de l'offre de sécurité publique, l'augmentation de la redevabilité interne et externe des personnels des FSI, la sensibilisation de la population aux questions de sécurité intérieure et sa participation directe ou à travers ses représentants (gouvernance locale de la sécurité) à la réduction de l'insécurité persistante dans le pays.

Sous une dénomination différente, on retrouve ainsi dans le PAASIT la déclinaison des orientations des deux volets du PAFSI mis en œuvre à partir de mi-mai 2010, en particulier le renforcement des capacités d'organisation, de gestion et de planification des FSI ainsi que la modernisation des dispositifs de la formation initiale et continue des FSI. Le troisième axe du PAASIT apparaît toutefois beaucoup plus ambitieux et plus complexe à mettre en œuvre que les activités retenues dans le PAFSI.

## 2.3 La convention de financement et les délais de mise en œuvre

La convention de financement (CF) du PAASIT a été signée le 07 septembre 2017 et ses activités ont démarré le 3 novembre 2017. Validé par la Commission de l'Union européenne le 17 août 2020, l'avenant numéro 2 à la convention de financement fixe la DLMO au 07/12/2022, la DLE au 04/12/2024 et la D+4 au 07/09/2021. Ainsi, la durée d'exécution générale de la convention de financement du programme est maintenant prévue pour 87 mois jusqu'au 07 décembre 2024.

Pour le Devis Programme Pluriannuel (DPP) il est envisagé que la phase de mise en œuvre opérationnelle puisse être fixée du 1er mars 2018 au 07 décembre 2022 et la phase de clôture du 08 décembre 2022 au 07 juin 2023 (6 mois). Le processus de validation est en cours.

Pour le moment trois avenants à la CF, au DPP et à l'AT ont été préparés et finalisés par le SFED. En cas de validation de ces avenants, l'assistance technique, initialement engagée sur la période du 4 décembre 2017 au 3 décembre 2021, sera alignée sur la mise en œuvre du DPP par une prorogation jusqu'au 07 décembre 2022, date limite de mise en œuvre opérationnelle. La date limite de contractualisation « D+4 » est maintenant prévue pour le 07 septembre 2021, suite à sa prorogation en août 2020.

## 2.4 Structure organisationnelle du projet

Depuis le lancement du PAASIT, différents ministres se sont succédés en qualité de maître d'œuvre du projet. Après avoir été sous la tutelle du ministère de l'Administration du territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale, la sécurité a été placée sous la tutelle du ministère en charge de la défense, pour être maintenant sous la tutelle du ministère de la sécurité publique et de l'immigration, actuel Maître d'Œuvre.

Un comité de pilotage (COFIL) est mis en place pour approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet et superviser sa mise en œuvre. Le comité se réunit au moins une fois par an sous la présidence de l'Ordonnateur National. Ses membres sont les Ministres de tutelle des FSI, les

Conseillers Sécurité de la Présidence et de la Primature, les Ministres en charge de la Justice et des Droits de l'homme, des Affaires étrangères, des Finances et du Genre, le Président de la CSDAN et des représentants de la SC. La DUE et les Etats membres (EM) sont observateurs. Des personnes ressources sont conviées selon les besoins.

Un Comité de suivi opérationnel (CSO) est également mis en place pour le suivi opérationnel, technique et financier du projet. Il se réunit une fois par trimestre en session ordinaire ; y participent les représentants des différentes parties prenantes du projet.

Un Coordonnateur du programme a été désigné conformément aux procédures agréées entre l'ON et la DUE. Le Coordonnateur est chargé d'organiser, superviser et coordonner l'ensemble des activités du Projet en conformité avec les procédures administratives et financières du FED telles que définies dans la Convention de financement; de préparer en rapport avec les services et structures bénéficiaires les devis programmes, d'en assurer la mise en œuvre et le suivi; d'élaborer périodiquement les rapports financiers et les rapports sur l'état d'avancement des activités du PAASIT; d'assurer une bonne gestion des ressources mises à la disposition du Projet; d'assurer la mise en place et le fonctionnement régulier d'un dispositif de suivi-évaluation des activités et des résultats du Projet; de jouer le rôle d'interface quotidienne entre le Projet et l'extérieur et veiller à la bonne communication entre les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du Projet; d'assister les missions de consultation, les missions d'évaluation et les missions d'audit du Projet et de réaliser toute autre activité concourant aux objectifs du Projet.

Le Coordonnateur du PAASIT, qui occupait la même fonction au sein du PAFSI, est assisté par du personnel d'appui (regroupé au sein d'une Unité de Gestion du Programme, UGP) et par une assistance technique (AT) recrutée à l'issue d'un appel d'offre. Les tâches de l'AT n'impliquent ni mission de puissance publique, ni exercice d'un pouvoir discrétionnaire d'appréciation. L'AT est effectuée par une assistance à deux niveaux : une assistance permanente et une assistance spécifique. L'assistance permanente est assurée par trois experts : i) une expertise en coordination de projet en vue d'appuyer la planification des activités, la gestion opérationnelle, le suivi opérationnel et stratégique et la communication, ii) une expertise en administration et en finance et contrats et iii) une expertise en formation. L'assistance temporaire est organisée en fonction des besoins spécifiques de la mise en œuvre du programme PAASIT par la mobilisation d'experts pour des missions ponctuelles

### 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours du PAASIT est clairement précisé dans les termes de référence. L'exercice d'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des résultats des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). La prise en considération des Objectifs 16 et 5 de l'Agenda 2030 des Nations Unies s'inscrit dans le cadre du nouveau Consensus Européen pour le Développement (2017).

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

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

- *Une analyse globale et indépendante de la performance atteinte par le PAASIT* doit être effectuée par les évaluateurs, en insistant sur la comparaison des résultats atteints au regard des résultats attendus, à la détermination des raisons expliquant les différences observées, et à la contribution des résultats obtenus à l'atteinte des objectifs ciblés. Il conviendra également, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats (GAR), d'apprécier la qualité des résultats obtenus au regard de leurs effets sur les objectifs escomptés ainsi que, le cas échéant, sur les ODD ciblés par le projet.
- *Une attention particulière est portée aux preuves expliquant le lien entre les résultats atteints et l'intervention de l'UE, ainsi qu'aux facteurs générant ou entravant les progrès dans l'exécution du projet.* Avec une approche participative avec les parties prenantes/bénéficiaires, cette analyse des liens cause-effet permet d'identifier les composantes à prioriser pour optimiser les acquis, notamment par rapport à la planification des actions futures de l'UE dans le processus de réforme du secteur de la sécurité. L'accent est également mis sur l'analyse de la prise en compte de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les activités mises en œuvre.
- Sur la base de cette analyse, seront mis en évidence par l'équipe d'évaluation, les *enseignements tirés, assortis de conclusions et de recommandations*, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.
- *Les conclusions et recommandations seront systématisées/organisées selon leur urgence/priorité*, avec des pistes opérationnelles en vue de permettre au PAASIT d'apporter une valeur ajoutée durable dans le cadre des priorités stratégiques sectorielles retenues par l'UE et les parties prenantes du secteur de la sécurité au Tchad.

En résumé, le résultat escompté de l'évaluation est une analyse globale et indépendante de la performance du PAASIT à mi-parcours ; les facteurs déterminants de la performance de l'action ainsi

que les facteurs ayant freiné l'obtention des résultats pourront être pris en considération dans la planification des actions et des interventions futures de l'UE dans le domaine de la sécurité.

## 3.2 Cadrage et organisation de l'évaluation

Il est précisé dans les TDR de l'évaluation que l'exercice est fondé sur les critères d'évaluation actualisés du CAD/OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives d'impact) ainsi que ceux spécifiques à l'Union européenne : valeur ajoutée de l'UE et questions transversales : incorporation ou non des questions d'égalité des sexes, d'environnement et de changement climatique ainsi que de l'approche basée sur les droits humains (référentiel des ODD) tant au niveau de la formulation que de la mise en œuvre, de la gouvernance et de la supervision" du programme. À ces critères de l'évaluation seront liées les questions d'évaluation (QE), dont une dizaine est proposée « à titre indicatif » dans les TDR de l'évaluation (cf.2.2.2, questions à traiter), autour de trois thématiques : *la conception du projet ; l'exécution du projet ; l'organisation et fonctionnement du projet*. Les TDR fournissent également un « cadrage » des thématiques liées à chacun des critères de l'évaluation, cette analyse devant déboucher sur des recommandations concernant « la fin de mise en œuvre » du PAASIT ou la formulation de « toutes propositions utiles sur la capitalisation, la diffusion et la pérennisation future des acquis du PAASIT ». *Dans le cadre ainsi délimité, l'évaluation à mi-parcours du projet vise à dresser un premier bilan de l'exécution du programme, des résultats atteints tout en identifiant les facteurs ayant contribué ou entravé sa mise en œuvre.*

### *Logique d'intervention*

La *logique d'intervention* vise à construire la méthodologie qui permettra au terme de cet exercice de formuler des recommandations précises et pratiques, sur la manière d'améliorer les actions pour le temps restant du projet afin d'assurer l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit donc ici d'élaborer *la logique narrative de l'action* en exposant l'approche des évaluateurs pour parvenir à ces résultats, et la base méthodologique utilisée à cette fin (cf. Annexe 7- Matrice de conception de l'évaluation)

La *logique d'intervention* va permettre de guider l'évaluation pour cibler la contribution des actions à l'atteinte des résultats et à la réalisation des objectifs. Elle consistera à établir la chaîne de causes à effets en partant de la dépense budgétaire jusqu'à l'impact en passant par les résultats et l'analyse des activités. Les résultats sont considérés comme les effets immédiats d'interventions devant contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques. Les impacts sont considérés comme devant contribuer à atteindre les objectifs globaux du programme qui, dans un programme bien conçu, doivent correspondre aux besoins précédemment identifiés.

Ainsi l'approche pour l'évaluation du PAASIT se conduira en partant de la pertinence, en vérifiant comment le projet a été développé afin de répondre à des besoins pratiques, mesurés et identifiés. Une attention particulière sera portée aux questions transversales et notamment à celles concernant l'égalité des genres (cf. ci-après).

Logique d'intervention du PAASIT	
<b>Impact</b> <b>Objectif général</b> 	Réduire et dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité par l'offre de la sécurité comme un bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens
<b>Objectifs spécifiques</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gouvernance de la sécurité intérieure est améliorée</li> <li>2. Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté</li> <li>3. Les relations entre la population et les FSI sont améliorées</li> </ol>
<b>Produits/Résultats</b> 	<p>R1.1 – L'encadrement politique de la Sécurité Intérieure répond aux besoins de l'État et des populations</p> <p>R1.2 – Les capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSI sont améliorées</p> <p>R2.1 – Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés</p> <p>R2.2 – Les structures de formation initiale et continue sont modernisées ou consolidées</p> <p>R3.1 – La participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée</p> <p>R3.2 – La dimension de service public des forces de sécurité intérieure est améliorée</p>
<b>Activités</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de formations théoriques et pratiques au niveau des FSI</li> <li>• Organisation des formations de formateurs</li> </ul> <p>Organisation des formations en droits de l'homme et questions liées au genre.</p>
<b>Bénéficiaires des interventions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère Délégué à la Présidence chargé de la Défense Nationale, Sécurité, Anciens combattants et Victimes de Guerre</li> <li>○ Ministère de l'Economie et de la Planification</li> <li>○ D'autres ministères</li> <li>○ Assemblée Nationale</li> </ul> </li> <li>• Groupes cibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les 3 FSI (PN, GN, GNNT)</li> <li>○ Les ONG</li> <li>○ Les élus locaux</li> <li>○ Les autorités administratives</li> <li>○ Les autorités traditionnelles et coutumières</li> </ul> </li> </ul> <p>Les bénéficiaires finaux : les citoyens tchadiens</p>

Les questions d'évaluation proposées et finalisées en liaison étroite avec les parties prenantes (représentées par le groupe de référence) lors de la phase de démarrage et documentaire de la mission (cf. ci-après) ont servi à délimiter le cadre méthodologique dans la conduite de l'exercice d'évaluation. Il s'agit d'apprécier le degré de *pertinence* de l'approche du PAASIT ainsi que de ses activités et du choix de ses thématiques ; d'évaluer, pour l'*efficience*, la relation entre les différentes activités menées dans le cadre des composantes du programme, les ressources disponibles et les résultats prévus et effectivement atteints ainsi que d'apprécier dans quelle mesure les coûts des interventions sont justifiés au regard des résultats atteints. L'évaluation s'interrogera également sur l'articulation efficace et efficiente entre les prestataires de l'action.

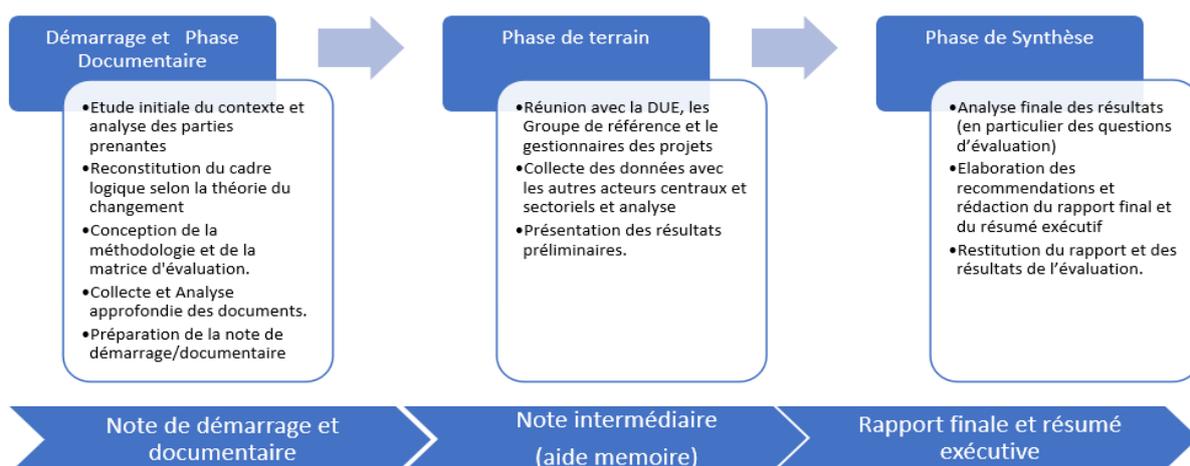
La prise en compte de la *question transversale genre* doit être abordée sous divers aspects, que l'équipe d'évaluateurs prendra en compte dans la formulation des Questions d'évaluation (QE) liées aux critères de l'évaluation. Les évaluateurs traiteront la thématique de l'égalité de genre en se référant à l'approche spécifique de l'UE. L'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des

principes fondamentaux du « Consensus européen pour le développement » ; le Plan d'Action sur l'Égalité des sexes 2016-2020 (GAP II) , adopté le 26 octobre 2015, a fixé trois objectifs fondamentaux en matière d'égalité de genre : « a) Garantir l'intégrité physique et psychologique des filles et des femmes ; b) Promouvoir les droits économiques et sociaux ainsi que l'autonomisation économique et sociale des filles et des femmes ; c) Renforcer la voix et la participation des filles et des femmes ». La stratégie de l'UE a également pour référence le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Agenda 2030) de l'ONU qui a déterminé 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

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

### Organisation de l'exercice d'évaluation

La mission d'évaluation du PAASIT a été organisée selon le phasage proposé dans les TdR qui prévoient une démarche itérative en trois étapes principales, illustrée dans le schéma ci-après.



En raison de la crise sanitaire de la COVID19, le calendrier de la mission a connu quelques aménagements. Le 18 janvier 2021, un briefing a été organisé avec l'équipe par visioconférence par Madame Coralie Bouloiseau, en charge du PAASIT à la DUE en République du Tchad. Le 15 février, la note/rapport de démarrage a été envoyé, via IBF, à la DUE ; dans cette note, il était proposé une alternative pour l'organisation de la phase de terrain : soit effectuer l'évaluation en distanciel, en combinant analyse documentaire et visioconférences avec les parties prenantes du PAASIT ; soit se rendre à N'Djaména, en limitant la présence de l'équipe sur place à six jours, afin d'éviter les mesures obligatoires de confinement au-delà de ce délai. Le 23 février, la tenue de la réunion de démarrage de l'évaluation a mis en évidence le souhait du groupe de référence d'une phase de terrain de l'évaluation en présentiel. Il a donc été décidé d'effectuer une courte mission dans la capitale tchadienne (29 mars au 2 avril 2021), à l'issue de laquelle les résultats de l'évaluation ont été présentés sous la forme d'une Présentation Power Point (2 avril). Durant ces quelques jours, l'équipe a pu s'entretenir avec les différentes parties prenantes du PAASIT (cf. ci-après Annexe 1 du rapport) et assister à la 7<sup>ème</sup> session du Comité de Suivi Opérationnel (CSO), le 30 mars.

### 3.1 Questions d'évaluation (QE) et critères d'évaluation (CE) associés

Il est précisé dans les TDR de la consultation (cf. Annexe 8) que l'exercice d'évaluation sera fondé sur les critères d'évaluation du CAD/OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives d'impact) ainsi que ceux spécifiques à l'Union européenne : valeur ajoutée de l'UE et questions transversales : incorporation ou non des questions d'égalité des sexes, d'environnement et de changement climatique ainsi que de l'approche basée sur les droits humains (référentiel des ODD) tant au niveau de la formulation que de la mise en œuvre, de la gouvernance et de la supervision" du programme. On relèvera que les critères d'évaluation du CAD/OCDE proposés ont pris en considération l'effort d'actualisation et d'enrichissement accompli dans une période récente (novembre-décembre 2019) par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet), à la lumière notamment de l'adoption en 2015 des Objectifs de développement durable (ODD) de l'*Agenda 2030* et de l'*Accord de Paris sur le climat*. L'équipe d'évaluation a tenu compte des clarifications apportées à la définition des cinq critères d'évaluation originels du CAD/OCDE (1991 et 2002) ainsi que de l'ajout d'un nouveau critère – la *cohérence* – dont la définition recoupe en partie celle d'un critère spécifique adopté de longue date par la Commission européenne<sup>2</sup>

À ces critères de l'évaluation ont été liées les questions d'évaluation (QE), dont une dizaine est proposée « à titre indicatif » dans les TDR de l'évaluation (cf.2.2.2, *questions à traiter*), autour de trois thématiques : *la conception du PAASIT* (évaluation de la pertinence et de la cohérence de l'intervention fondée sur l'analyse de la logique d'intervention et des liens de causalité entre l'objectif global, l'objectif spécifique et les produits/extrants du projet) ; *l'exécution du PAASIT* (approche de l'exécution et du niveau de réalisation des activités et de leur contribution à l'atteinte des résultats escomptés) ; *la gestion institutionnelle du PAASIT* (appréciation du rôle des différents acteurs impliqués dans l'organisation et du fonctionnement du projet). Les TDR fournissent également un « cadrage » des thématiques liées à chacun des critères de l'évaluation, cette analyse devant déboucher sur des recommandations concernant « la fin de mise en œuvre » du PAASIT ou la formulation de « toutes propositions utiles sur la capitalisation, la diffusion et la pérennisation future des acquis du PAASIT ». Les TDR de l'exercice d'évaluation ont délimité le champ de l'évaluation en précisant les thématiques autour desquelles devaient être organisées les *questions d'évaluation* (QE). L'analyse de ces thématiques par les évaluateurs a mis en évidence une série de QE associées aux 8 *critères d'évaluation* (CE) : pertinence ; cohérence ; efficacité, efficience ; durabilité ; perspectives d'impact ; valeur ajoutée de l'Union européenne et questions transversales, CE auxquelles a été adjointe une QE sur la *visibilité* de l'intervention. Les onze QE proposées ci-après et associées à chaque CE (ainsi qu'au principe de visibilité) ont constitué le support d'élaboration de la matrice d'évaluation figurant en annexe 7 du présent rapport provisoire final. Ces QE, formulées dans la note/rapport de démarrage, ont été validées par la DUE.

---

<sup>2</sup> OCDE, Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet) : *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations. Définitions adaptées et principes d'utilisation*, qui reprend le document OCDE/DCD/DAC (2019)58/FINAL, *Critères d'évaluation : définitions adaptées et principes d'utilisation* (11 décembre 2019) ; *Des critères améliorés pour des évaluations meilleures. Critères d'évaluation révisés et actualisés* (février 2020).

### **CE Pertinence**

QE1-Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du PAASIT ont-elles répondu aux besoins, aux politiques et aux priorités des parties prenantes, des groupes cibles et des bénéficiaires finaux de l'intervention ?

QE2-Les objectifs et les résultats attendus du PAASIT ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Tchad et demeurent-ils pertinents ?

### **CE Cohérence**

QE3.Quel est le niveau de complémentarité, d'harmonisation et de coordination du PAASIT avec les interventions des autres acteurs, nationaux et internationaux, œuvrant à l'amélioration de la sécurité intérieure du Tchad ?

### **CE Efficacité**

QE4-Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PAASIT ainsi qu'au niveau des groupes-cibles ?

### **CE Efficience**

QE5- Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre la mise en œuvre des activités du PAASIT, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?

### **CE Impact :**

QE6-Dans quelle mesure les effets du PAASIT s'inscrivent-ils dans la perspective d'une réalisation de l'objectif global de l'intervention ?

### **CE Durabilité**

QE7-Dans quelle mesure les parties prenantes du PAASIT ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?

QE8-Les réalisations du PAASIT ont-elles permis d'initier un changement durable aux niveaux institutionnel et opérationnel de la sécurité intérieure ?

### **CE Valeur ajoutée de l'Union européenne**

QE9-Dans quelle mesure le PAASIT complète-t-il et s'inscrit-il en synergie avec les interventions des États membres de l'Union européenne dans le domaine de la sécurité intérieure au Tchad ?

### **CE Questions transversales**

QE10-Dans quelle mesure les activités du PAASIT prennent-elles en considération les questions transversales liées à l'égalité des sexes, aux droits humains, à l'environnement et au changement climatique ? L'intervention contribue-t-elle notamment à améliorer l'égalité des sexes au regard de l'ODD 5 de l'*Agenda 2030* ?

### **Principe de visibilité de l'intervention de l'Union européenne**

QE11 – Le PAASIT est-il mis en œuvre dans le respect des prescriptions du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne ?

A l'issue de l'exercice d'évaluation, les réponses aux QE ont été développées ci-après par les évaluateurs et organisées par critère d'évaluation.

## 4 PERTINENCE

**Q1 Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du PAASIT ont-elles répondu aux besoins, aux politiques et aux priorités des parties prenantes, des groupes cibles et des bénéficiaires finaux de l'intervention ?**

Le PAASIT s'inscrit clairement dans la continuité de la coopération initiée depuis une décennie avec le PAFSI dans le domaine de la sécurité intérieure entre la République du Tchad et l'Union européenne. Le projet consolide la contribution fondamentale de l'Union européenne à la construction progressive du secteur de la sécurité et de la bonne gouvernance des FSI ; le PAASIT s'inscrit en outre clairement dans le référentiel de la stratégie nationale de développement (Vision 2030, PND). Les activités et les résultats attendus des trois composantes du projet répondent clairement aux attentes des parties prenantes et des bénéficiaires directs du projet ainsi qu'aux besoins du pays et de sa population, avec pour perspectives de parvenir à une meilleure gouvernance institutionnelle du secteur de la SI, à une professionnalisation accrue des trois acteurs majeurs (GN, PN et GNNT) de la SI ainsi qu'à une implication et participation accrues des citoyens à la gestion de la SI. La pertinence du PAASIT pour le partenaire tchadien est notamment mise en évidence dans la correspondance adressée le 23 juin 2020 par le Ministre de l'Economie et de la Planification du Développement, Ordonnateur National du FED, à l'Ambassadeur, Chef de Délégation de l'Union européenne au Tchad. Cette correspondance mettait notamment l'accent sur la contribution du PAASIT à la consolidation de « la bonne gouvernance » des FSI et soulignait « l'engagement total pour la mise en œuvre du projet » de la partie tchadienne. Lors des entretiens de l'équipe d'évaluation avec les points focaux des FSI (PN-GN et GNNT) le 29 mars 2021, l'accent avait été mis sur l'importance des activités de formation, incluant l'inclusion dans les programmes de modules relatifs aux règles déontologiques s'appliquant à l'exercice de leurs fonctions par les différents corps des FSI, ces règles étant cruciales pour améliorer les relations des FSI avec les populations. On rappellera que le PAASIT assure en outre une très large diffusion des codes de déontologie préparés à l'intention des corps des FSI (GN et GNNT)<sup>3</sup> dans le cadre du programme SECUTCHAD, intervention de l'UE aujourd'hui achevée. De manière plus globale, les entretiens des évaluateurs avec des représentants de la hiérarchie des trois corps mettent en évidence une appropriation grandissante du projet au regard de la phase précédente d'intervention (cf. le rapport précité de l'évaluation finale du PAFSI, 2015).

**Q2 Les objectifs et les résultats attendus du PAASIT ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Tchad et demeurent-ils pertinents ?**

La distinction nette établie dans la Constitution de 2018-2020 entre les sphères de la défense et de la sécurité intérieure met en évidence la pertinence pérenne du projet. Les parties prenantes au PAASIT, par ailleurs, attendaient beaucoup de la création du Conseil National de Sécurité Intérieure (CNSI) créé par décret présidentiel en juin 2016 afin de piloter la mise en œuvre du Plan National de Sécurité Intérieure (PNSI) adopté en 2014. Outre la validation des orientations globales de la politique de sécurité intérieure, le CNSI avait pour missions de veiller à la cohérence de l'action des ministères responsables et, surtout, de veiller à la coordination de leurs moyens respectifs dans le domaine de la sécurité intérieure. La cohérence de l'action et la coordination des moyens respectifs des FSI ont été institutionnellement assurées lorsque les FSI ont été rattachées durant deux ans (2018-2020) auprès

<sup>3</sup> Un code de déontologie à l'intention de la Police Nationale avait été élaboré et diffusé dans le cadre du PAFSI.

du Ministère délégué à la Présidence, chargé de la Défense Nationale, de la Sécurité, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre. Toutefois à partir de juillet 2020, les trois corps des FSI ont, de nouveau, été rattachés à des départements ministériels distincts, alors que se confirmait, de plus en plus clairement, le désintérêt des autorités à l'égard de la mise en place effective du CNSI. En dépit de l'adoption de la LOPSI, force est de constater cette double évolution constitue un lourd handicap pour la rationalisation de l'organisation du dispositif de Sécurité intérieure et pour la coordination effective des activités des trois composantes des FSI, handicap pris en compte par le PAASIT avec l'organisation de réunions périodiques de l'UGP et l'AT avec les chefs des trois corps des FSI et les ministres responsables (cf. ci-après 6.2).

Globalement, les parties prenantes du PAASIT ont pu adapter le projet à l'évolution du contexte institutionnel dès lors qu'était acquis l'abandon du CNSI. Dans la note complémentaire à la demande de prorogation de la période de contractualisation adressée le 23 juin 2020 à l'Ambassadeur de l'Union européenne, le Ministre de l'Economie et de la Planification du Développement souligne qu'en dépit du renoncement au CNSI, « la mise en place des activités et de la politique de sécurité intérieure va se poursuivre et s'appuyer sur le maître d'œuvre », les activités de substitution concourant à la mise en œuvre du PNSI devant contribuer « à l'évolution des mentalités et des cultures de corps et à les mettre en conformité avec les exigences de la déontologie d'un service public d'un Etat de droit ». Par ailleurs, l'une des principales hypothèques pesant sur la mise en œuvre intégrale du PAASIT- à savoir le peu de progrès enregistré jusqu'en 2021 sur le plan de la composante 3 – le renforcement des liens entre les FSI et la population- a été levé. La subvention à l'APFLT- en charge de trois activités principales : une campagne de communication et de sensibilisation en vue de promouvoir la participation citoyenne à la gestion de la sécurité intérieure ; l'installation et l'accompagnement de 10 CSLPD, et la mise en œuvre de diverses activités genre- a été accordée par l'Union européenne fin 2020 et l'envoi du contrat de subvention est intervenu le 1<sup>er</sup> avril 2021, ce qui devrait permettre le lancement d'activités au cours du prochain trimestre. Le projet de l'APFLT est également lié à une activité-phare de la 3<sup>ème</sup> composante du PAASIT, la mise en place de la police de proximité dans les cinq commissariats dont la construction est financée par le programme dans plusieurs quartiers de la capitale<sup>4</sup>. Plusieurs activités ont été lancées afin de préparer cette expérimentation de police de proximité, notamment une Charte de l'accueil du public. Enfin ont été préparés les TdR de l'enquête d'opinion qui sera lancée courant 2021 sur la perception par les populations des missions des FSI dans le domaine de la sécurité intérieure. La réponse des évaluateurs à cette QE est donc positive.

---

<sup>4</sup> Font partie du même marché de travaux, lancé à la mi-juin 2020, la construction de 5 brigades territoriales de la GN.

## 5 COHERENCE

### Q3 Quel est le niveau de complémentarité, d'harmonisation et de coordination du PAASIT avec les interventions des autres acteurs, nationaux et internationaux, œuvrant à l'amélioration de la sécurité intérieure du Tchad ?

Cette question d'évaluation examine la compatibilité du PAASIT avec les autres interventions portant sur la sécurité intérieure (SI) au Tchad. Ce critère permet d'apprécier les interactions –positives ou négatives- entre le PAASIT et les autres interventions. Sont englobées la cohérence interne et la cohérence externe. La **cohérence interne** concerne les synergies et les interdépendances du PAASIT avec d'autres interventions menées par l'UE et celles du Tchad même dans le cadre de la sécurité intérieure. La valeur ajoutée du PAASIT au niveau de la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec des activités menées par d'autres Etats membres est examiné ci-après dans le cadre de la réponse à la QE9 « Valeur ajoutée de l'Union européenne ». La **cohérence externe** concerne les complémentarités/synergies entre le PAASIT et les initiatives menées par d'autres partenaires internationaux dans le même contexte.

Le critère général de la cohérence s'est avéré difficile à analyser dans le cadre de cette évaluation. En effet, il a été constaté lors de la phase de terrain que peu d'études ont été conduites afin de cartographier de manière précise les programmes mis en place par les autres PTF. A priori cependant, le PAASIT apparaît comme cohérent et complémentaire des autres activités mises en place dans la région, avec une « valeur ajoutée » unique liée au caractère global et général des réponses qu'il apporte aux besoins du bénéficiaire dans le domaine de la sécurité intérieure en raison du lien étroit établi entre le programme et le Plan national de sécurité intérieure (PNSI).

Au niveau de la **cohérence interne** il faut noter que le PAASIT s'inscrit dans le cadre du PIN, 11-ième FED, dont les actions contribuent au Plan National de Développement (PND). Ainsi, le PAASIT apporte un soutien majeur aux initiatives prises dans le cadre de la mise en œuvre du PNSI approuvé le 11 février 2014. Les trois axes du projet, mis en évidence par la mission de formulation (Wilmin et autres, novembre 2015), sont en harmonie avec les objectifs du PNSI : son premier axe concerne *l'amélioration de la gouvernance de la sécurité intérieure pour une rationalisation et une plus grande efficacité du dispositif de SI* (objectifs prioritaires 1, 2 et 5 du PNSI) ; son deuxième axe porte sur *la modernisation des outils de formation des personnels de la sécurité intérieure*, (objectif prioritaire 4 du PNSI) et le troisième axe vise *l'amélioration du lien des FSI avec la population* (objectif prioritaire 3 du PNSI).

Les entretiens que l'équipe d'évaluation a eus lors de la phase de terrain confirment que le PAASIT assure la transition et/ou le suivi d'interventions de l'UE qui se terminaient au moment de son démarrage et/ou se coordonne avec des initiatives lancées au titre d'autres instruments de l'UE ayant trait à la sécurité intérieure au niveau national ou régional :

- Le **PAFSI**, de 2010 et 2015, avait pour objectifs l'amélioration de la gouvernance, la promotion des droits humains, de la paix et de la cohésion sociale sous le 10<sup>ème</sup> FED ; le PAASIT s'inscrit dans le prolongement direct de ce programme avec la même démarche de réforme globale de la sécurité intérieure au Tchad.
- **FRONTCHAD**, projet de Renforcement du contrôle des frontières fluviales et lacustres en vue de

promouvoir la sécurité des populations et des activités socio-économiques face aux activités criminelles et à la menace terroriste au Tchad, projet financé par l'Instrument contribuant la Stabilité et à la Paix et clôturé le 16 août 2019 ;

- **SECUTCHAD**, projet, d'une durée de 36 mois, d'appui à la formation des forces de sécurité intérieure et à la sécurité publique s'inscrivant dans le cadre du Fonds fiduciaire d'urgence en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique de l'UE ; ce projet est arrivé à son terme le 30 juin 2020 ;
- Le **PASOC**, initié en 2016, a pour objectif général de contribuer à l'enracinement de la démocratie et de la culture de dialogue et paix au Tchad à travers une participation croissante et effective des OSC ;
- Le **PRAJUST 2**, en cours d'exécution, qui vise 4 résultats : i) un cadre institutionnel efficient et indépendant de la justice est mis en place, ii) l'accès à la justice est amélioré iii) les acteurs de la justice sont professionnalisés, iv) le système pénitentiaire est renforcé pour respecter les règles et standards internationaux en matière de détention ;
- Le **GARSI SAHEL** (Groupes d'Action Rapides - Surveillance et intervention au Sahel) s'inscrit dans le cadre du Fonds fiduciaire d'urgence, qui contribue à la sécurité des populations et à la stabilisation du Tchad, y compris dans les zones isolées/reculées et transfrontalières, comme condition préalable pour son développement socio-économique durable ;
- Le **SECGEF** (Sécurisation et gestion des frontières) financé par le fond fiduciaire, terminé, répondait aux priorités du Plan d'Action Régional en faveur du Sahel pour la période 2015-2020, en vue notamment de promouvoir un développement politique et socioéconomique durable ainsi qu'un renforcement de la sécurité dans la région par une réflexion plus stratégique sur la gestion des frontières, incluant celles du Tchad ;
- Le **WAPIS** (West Africa Police Information System) /**SIPAO**, géré par Interpol, soutient le développement et la mise en œuvre d'un système informatisé d'information policière, incluant des activités de formation, dans les 15 pays membres de la Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ainsi qu'en Mauritanie et au Tchad ;
- Le **MNJTF** (Multi-National Joint Task Force of the Lake Chad Basin Commission) : dans le cadre de la lutte contre la violence et l'insécurité suite aux actions de Boko-Haram dans la Région des Grands Lacs, le Nigeria, le Cameroun, le Tchad, le Niger et le Bénin ont réactivé en 2015 le MNJTF sous les auspices de la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) ; l'UE soutient la coordination et le commandement des opérations sur le territoire des pays participant au mécanisme ;
- **G5 Sahel Joint Force** : depuis la création de la G5SahelJF, actée lors du troisième sommet du G5 Sahel le 7 Février 2017 par les chefs d'état du Burkina Faso, Tchad, Mali, Mauritanie et Niger, l'UE soutient les efforts de ces pays en vue de (ré-)établir le contrôle de l'Etat dans des régions affectées par les actions de groupes criminels et terroristes.
- **Le projet CPG5** : projet mis en œuvre par Coginta visant la création d'unités d'investigations spécialisées de lutte contre le terrorisme, la criminalité transnationale organisée et les exactions des forces conjointes ; projet avec lequel le PAASIT n'aurait pas ou très peu d'interactions.

Au niveau de la **cohérence externe** il faut surtout prendre en compte les initiatives des Etats-Unis qui sont présents en matière de prévention contre les menaces terroristes avec actuellement : le renforcement de la sûreté aéroportuaire et du contrôle des flux migratoires ; le renforcement des

moyens de surveillance et de contrôle du fleuve Chari. Par ailleurs, si le Programme des Nations-Unis pour le Développement (PNUD) n'envisage pas d'appui direct aux FSI, son programme 2017-2020 a inclus des composantes touchant la sécurité intérieure et ses acteurs. L'Union Africaine, à travers le processus de Nouakchott et la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) toutes deux engagées dans la lutte contre l'EIAO, sont également des acteurs à considérer pour les questions de sécurité liées au contexte régional ayant un impact sur la sécurité intérieure du Tchad.

Au niveau de la **complémentarité et de l'harmonisation** entre les initiatives des acteurs dans les secteurs de la défense et la sécurité, un cadre de coordination des PTF existait, sous la présidence de la France. Ce cadre comportait un groupe de travail sur la Gouvernance qui s'intéressait, parmi d'autres sujets, à la sécurité intérieure. Depuis le mi-2019 cette initiative est à l'arrêt. Entre temps, un Groupe de Concertation et de travail sur le Sahel, dont l'UE est le chef de file, a été relancé. *Toutefois, il n'existe pas à l'heure actuelle d'outil de coordination des politiques et des actions menées ou à mener dans le domaine de la sécurité intérieure, même si des contacts réguliers existent entre les PTF engagés dans ce domaine, qui restent peu nombreux (UE, certains Etats membres comme l'Allemagne et la France ainsi que les USA).*

A ce sujet, certains acteurs, tel que les conseillers police et gendarmerie auprès de l'ambassade de France, ont fait part aux évaluateurs lors de la visite de terrain de la nécessité et de l'intérêt de ces rencontres. Les rencontres formelles avec les PTF ont repris depuis novembre 2020, sur l'initiative de la DUE, avec la participation souhaitable, selon les évaluateurs, d'un représentant du PAASIT. La France n'a pas assisté à la première réunion, mais la deuxième réunion d'avril a été extrêmement fructueuse, permettant de dégager de nombreuses synergies entre les projets des participants. Le chef de mission de l'AT du PAASIT y a présenté le concept de police de proximité qui sera développé dans le cadre du projet.

Pour l'heure, la mise en œuvre du PAASIT ne prend plus en compte cette activité, qui a été supprimée du cadre logique révisé en 2020, ce que les évaluateurs regrettent. Le danger est en effet un manque de visibilité des acteurs en charge du PAASIT sur les programmes, activités ou actions des autres PTF dans le domaine de la sécurité intérieure. Actuellement, les échanges sporadiques et les seuls contacts que le PAASIT a avec les autres projets se résument à ceux entretenus avec le PRAJUST2, la composante police de la Force conjointe du G5 Sahel ainsi qu'avec le processus de judiciarisation au Tchad (UIS) et avec le GAR-SI. Néanmoins, ces échanges sont réputés plus efficaces que des réunions dites de plus haut niveau dans lesquelles chacun partage très peu.

## 6 EFFICACITE

### *QE4-Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PAASIT ainsi qu'au niveau des groupes-cibles ?*

Cette question d'évaluation examine la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être. Pour rappel, les objectifs et résultats à atteindre sont :

- (i) **Objectif général** : Réduire et dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité par l'offre de la sécurité comme un bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens ;
- (ii) **Trois Objectifs spécifiques**, avec pour chaque objectif, deux résultats à atteindre :
  - **OS1-** La gouvernance de la sécurité intérieure est améliorée, avec comme résultats attendus : R1.1 – L'encadrement politique de la sécurité intérieure répond aux besoins de l'État et des populations ; R1.2 – Les capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSI sont améliorées ;
  - **OS2-** Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté, avec pour résultats : R2.1 – Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés ; R2.2 – Les structures de formation initiale et continue sont modernisées ou consolidées ;
  - **OS3-** Les relations entre la population et les FSI sont améliorées, avec pour résultats escomptés : R3.1 – La participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée ; R3.2 – La dimension de service public des forces de sécurité intérieure est améliorée.

### 6.1 La phase du démarrage du projet

La convention de financement (CF TD/FED/2016/039-069) du PAASIT a été signée le 07 septembre 2017 et ses activités ont démarré le 3 novembre 2017. A partir de cette date, la CF fixait à 54 mois la phase de mise en œuvre opérationnelle et à 24 mois la phase de clôture.

La signature du devis programme de Démarrage (DPD) (FED2017/389-452, 03/11/17) officialise le démarrage du PAASIT avec l'installation de l'Unité de Gestion de Projet (UGP) et la détermination des activités à exécuter durant 3 mois. L'UGP regroupe 15 personnes dont un Coordonnateur, désigné conformément aux procédures agréées (entre l'ON et la DUE) et assisté par 3 assistants techniques permanents. Les missions essentielles de l'UGP sont les suivantes : l'élaboration du programme pluriannuel ; le suivi et/ou l'actualisation du cadre logique de la CF et la planification des activités ; la

définition ou révision des indicateurs figurant dans le cadre logique ; et la mise en œuvre de missions d'identification sur le terrain.

Un contrat (FED/2017/389-953) d'Assistance Technique (AT), permanente et temporaire, a été signé le 22/11/2017 entre le pouvoir adjudicateur, la DUE et le bureau d'étude B&S Europe comme contractant pour une durée de 48 mois. L'AT est mise en œuvre par trois assistants permanents : i) Un Coordonnateur de projet en vue d'appuyer la planification des activités, la gestion opérationnelle, le suivi opérationnel et stratégique ainsi que la communication, ii) Un Assistant technique en administration et finance et contrats et iii) Un Assistant Technique en formation.

Le PAASIT a été lancé officiellement en juin 2018 à l'occasion d'une cérémonie en présence de toutes les autorités.

Sur la base des informations collectées dans la documentation mise à leur disposition et les entretiens lors de la phase de terrain, les évaluateurs estiment que le démarrage du projet incluant la mise en place de l'UGP et de l'AT s'est réalisé sans problème. Les acquis de cette phase sont : (i) l'installation de l'équipe AT ; (ii) la mise en place de la planification et du suivi de l'utilisation des ressources ; (iii) la rédaction des livrables de démarrage et (iv) la prise en compte de la cohérence et de la complémentarité des projets UE en matière de gouvernance et de renforcement de l'Etat de droit.

## 6.2 La mise en œuvre du PAASIT entre mars 2018 et mars 2021

### *L'évolution de la mise en œuvre de la CF et du DPP*

La signature du Devis programme pluriannuel (DPP- FED/2017/394-946) en février 2018 fixe la date de la période de mise en œuvre (phase opérationnelle) du 01/03/2018 au 31 décembre 2021, suivie par la phase de clôture, du 1<sup>er</sup> janvier au 30/06/2022. Le DPP décrit en détail pour chaque objectif, les résultats à atteindre et l'organisation du projet. La structure de gestion et les responsabilités du Maître d'œuvre, du Maître d'ouvrage, de la composition du COPIL et du CSO, la composition de l'UGP, les responsabilités du Coordonnateur et de l'AT y sont décrites. Par la suite, **l'avenant n°2 à la CF, signé le 17 août 2020**, a prolongé (i) la période d'exécution de la convention de financement du programme à 87 mois *jusqu'au 07 décembre 2024* (dont 63 mois de mise en œuvre opérationnelle et 24 de clôture), (ii) *la période de mise en œuvre de la CF à 63 mois jusqu'au 07 décembre 2022* et, (iii) la durée de contractualisation « D+4 » jusqu'au 07 septembre 2021.

### *Le dispositif institutionnel de gestion et opérationnel du projet*

Depuis juin 2018, le **dispositif institutionnel de gestion du PAASIT** est mis en place. Le comité de pilotage (COPIL) se réunit au moins une fois par an dans le but d'approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet et d'en superviser sa mise en œuvre. Le Comité de suivi opérationnel (CSO) se réunit une fois par trimestre dans le but du suivi opérationnel, technique et financier du projet. Début 2021, le COPIL s'est réuni trois fois (14/08/2018, 02/06/2019, 26/08/2020) et le CSO 7 fois (05/4/2018 ; 31/01/2019 ; 23/05/2019 ; 13/08/2019 ; 11/12/2019, 3/12/2020 et 30/03/2021). Des réunions hebdomadaires de coordination entre l'UGP et l'AT sont organisées ; par ailleurs, le Coordonnateur du PAASIT a participé à des rencontres périodiques réunissant les DG des FSI et les différents Ministres compétents ; l'AT a organisé des réunions de coordination au niveau de

Directeurs-généraux des Forces de sécurité et des administrations gouvernementales. Par ailleurs des réunions tripartites régulières sont organisées par l'UGP/AT avec la DUE le service FED, avec la participation des points focaux des FSI, pour superviser la mise en œuvre des activités. Au cours de la période juin-novembre 2020 ont été ainsi tenues 5 réunions tripartites (DUE/FED/UGP/AT) avec le concours des points focaux des FSI.

L'UGP et l'AT ont organisé leurs activités dans **5 composantes spécifiques** destinées à mettre en œuvre les activités planifiées, le suivi de la mise en œuvre et de ses résultats.

**La composante A** assure la coordination et la planification des activités de l'AT. Cette composante met en œuvre 7 activités essentielles : (i) Le démarrage du projet et l'installation de l'AT ; (ii) La planification et le suivi de l'utilisation des ressources ; (iii) La coordination interne du projet et de ses livrables ; (iv) Le renforcement de la cohérence et de la complémentarité des projets UE et ceux d'autres PTF ( activité désormais abandonnée, cf. QE 10 - Valeur Ajoutée de l'Union européenne) ; (v) Le secrétariat des réunions du COPIL et des CSO ; (vi) La mobilisation et la coordination des ATS (assistants techniques secondaires) et (vii) La préparation et la mise en œuvre d'un plan de communication et de visibilité (cf. QE. 11).

**La composante B** s'occupe de la gestion du DPP et du budget du projet. Ses activités englobent : (i) L'appui à la régie de DPD et DPP ; (ii) Le suivi technique et financier de DPP ; (iii) L'application des règles et procédures régissant les marchés et les subventions ; (iv) La contribution à la rédaction des TdR, DAO et dossiers d'appel à proposition ; (v) Le suivi de la mise en œuvre technique et financière des marchés et subventions.

**La composante 1** met en œuvre toutes les activités en relation avec le renforcement de la sécurité intérieure. Ses activités essentielles visent à : (i) Renforcer le cadre politique de pilotage à travers un appui au CNSI ; (ii) Accompagner l'élaboration de politiques et des plans de sécurité ; (iii) Accompagner l'élaboration de politiques de sécurité basée sur une analyse et anticipation des menaces ; (iv) Appuyer la production d'une information indépendante sur la sécurité intérieure et les FSI ; (v) Rationaliser l'organisation du dispositif de la sécurité intérieure ; (vi) Renforcer le contrôle interne des FSI ; (vii) Appuyer l'amélioration de la gestion des ressources humaines (GRH) des FSI ; (viii) Appuyer la gestion des moyens logistiques des FSI.

**La composante 2** renforce les compétences des FSI en mettant en place les activités suivantes : (i) Elaboration et révision des politiques nationales de formation initiale et continue des FSI ; (ii) Elaboration du contenu des programmes de formations des FSI ; (iii) Appui à la mise en œuvre des programmes de formation des FSI ; (iv) Construction et/ou rénovation de bâtiments de formation des FSI et livraison de mobiliers et de matériels pédagogiques.

**La composante 3** vise le renforcement du lien entre la population et les FSI grâce à la mise en œuvre de diverses activités : (i) Le développement des outils de communication et de concertation entre la population et les FSI, en vue de renforcer *la participation citoyenne à la gestion de la sécurité intérieure* ; (ii) L'appui au respect des droits et du rôle des femmes dans le secteur de la sécurité intérieure; (iii) L'organisation d'une enquête d'opinion sur des thématiques de la sécurité intérieure, en particulier la perception du rôle des FSI par les populations ; (iv) Le renforcement des capacités des FSI en contact avec la population et au processus de gouvernance locale de la sécurité, via , notamment, l'expérimentation de la police de proximité ; (v) Le renforcement des capacités des FSI

en matière de « gestion démocratique » des foules, qui concerne le maintien de l'ordre en cas de manifestation populaire.

### ***Le dispositif de suivi et évaluation (S&E) du projet***

Le **suivi et évaluation** du PAASIT est prise en compte par la chargée S&E de l'équipe de l'Unité de Gestion de Programme (UGP) du PAASIT. Le comptable et la chargée de suivi-évaluation utilisent les outils élaborés en interne ainsi que les logiciels TOMFED et TOM-MONITORING, installés en mai 2019. TOMFED permet d'assurer le suivi comptable du PAASIT sur le serveur et sur l'ordinateur du Comptable tandis que TOM-MONITORING permet de faire le suivi-évaluation du PAASIT sur le serveur et sur l'ordinateur de la chargée du suivi-évaluation. De plus, le tableau IRIS (cf. Annexe 4) mis au point par B & S Europe comme outil de suivi évaluation, est fonctionnel et actualisé par la chargée de suivi-évaluation en liaison avec l'AT du PAASIT.

Le Plan d'Action global du Coordinateur, validé par les parties prenantes, permet de déterminer le type de financement pour la mise en œuvre de chacune des activités du projet (Devis-Programme Pluriannuel, marché de services, marché de fournitures, marché de travaux, subventions, AT) et leurs éventuelles complémentarités. Ce plan d'action est mis à jour régulièrement par la chargée de suivi-évaluation du PAASIT, en tenant compte du calendrier de mobilisation des ATS (susceptible de modifications), de l'avancée des activités ainsi que des conditions de fonctionnement propres à l'AT. L'équipe de l'AT a développé son propre outil de suivi, complémentaire de l'IRIS et du Plan d'Action Global.

### ***Le suivi externe des résultats du projet***

L'**atteinte des résultats et des objectifs spécifiques** du PAASIT a été régulièrement suivi et examiné depuis le début de la mise en œuvre du PAASIT. Ainsi une mission **ROM** (Results Oriented Monitoring) a été conduite à la demande de la DUE du 28 janvier au 05 février 2019. Les conclusions de ce rapport ont été contestées par l'UGP (et l'AT) en raison de leur sévérité. Une **mission d'audit**, menée par le cabinet MAZARS S.A. a eu lieu du 03.02.2020 au 07.02.2020. Les vérifications ont porté sur (i) le Devis Programme de Démarrage et le DPP. Enfin, une mission de **Result Reporting** a eu lieu à la DUE du 24 au 28 février 2020. Ses conclusions et recommandations portées à la connaissance du projet ont été prises en compte pour la mise à jour du Cadre Logique (CL) de la CF. Ont également contribué à l'actualisation du Cadre Logique de la CF, l'exercice de **révision du CL**, auquel ont participé l'AT, l'UGP ainsi que les Points Focaux, qui a été initié et porté par la DUE début 2020. Cet exercice a permis d'améliorer de manière notable le CL, en en faisant un outil effectif du suivi/évaluation (SE) du PAASIT. Le CL actualisé a été intégré à l'avenant de prorogation de la D+3 et de la DLMO du PAASIT (avenant n°2 de la CF). Les améliorations du CL initial portent essentiellement sur le renforcement de la sensibilité au genre, un travail sur les indicateurs d'effet, une reformulation des indicateurs, une prise en compte des autres observations/recommandations générales de l'exercice de Result Reporting du 24 au 28 février 2020, incluant une révision des valeurs initiales et cibles des indicateurs à renseigner. L'exercice a permis de répondre à l'une des critiques principales du rapport ROM précité (2019) et de renforcer la pertinence du projet.

## **6.3 Le bilan de la mise en œuvre du PAASIT**

Dans le but de se prononcer définitivement sur l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques du PAASIT, la phase de terrain a permis aux évaluateurs de vérifier les informations récoltées lors de la phase documentaire. *De plus, cette phase de terrain a permis de mieux apprécier le degré d'appropriation du projet par les autorités tchadiennes.*

Sur la base des entretiens réalisés lors de la phase de terrain, de leur participation au 7<sup>ème</sup> CSO le 30 mars 2021, des CR des COPIL et des CSO précédents ainsi que des rapports semestriels de l'AT (jusqu'en décembre 2020) et, dans une moindre mesure, des rapports annuels de l'UGP (couvrant les années 2018 et 2019), les évaluateurs ont dressé le bilan de la mise en œuvre du PAASIT, qui est résumé dans les annexes 3,5 et 6 du rapport. Le bilan dressé par les évaluateurs s'accompagne des observations ci-après sur la mise en œuvre de certaines activités du PAASIT.

Les évaluateurs résument leur constat comme suite :

- Un **taux de décaissement** du budget global et cumulé pour les années 2018-2020, qui varie suivant le type de contrat. L'annexe 5 (Suivi des contrats PAASIT arrêté le 24 Mars 2021) présente la situation de mise en œuvre de 12 contrats de types « services », « fournitures » et de « subvention ». Les 8 contrats de type « services » ont un taux de décaissement variant entre 40% et 100% (un contrat) et un taux d'exécution physique variant entre 50% et 100% (le même contrat) ; les 3 contrats de types « fournitures » ont un taux de décaissement variant entre 0% et 40% et un taux d'exécution physique variant entre 25% et 90% ; enfin le seul contrat « subvention » avec un taux de décaissement et d'exécution physique de 0% , il s'agit du contrat entretemps signé par la DUE avec APFLT (et reçu par l'ONG le 1<sup>er</sup> avril 2021) sur la participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité. Le **taux d'exécution** des activités planifiées de 29% de la deuxième année du DPP (2019) est dû au démarrage tardif des activités des travaux et de l'acquisition des fournitures au profit des bénéficiaires qui représentait une grande partie des activités planifiées de l'année 2 du DPP. Une amélioration du taux d'exécution des activités planifiées pour l'année 2020, comme présenté à la réunion du 7<sup>ème</sup> CSO le 30/03/2021, s'élève à 93%. (Cf. Annexe 5, Taux d'exécution du PAASIT, 7<sup>ème</sup> CSO et Annexe 4 « Suivi des activités IRIS mars 2021 »). Ce taux d'exécution compense le taux de décaissement faible. L'accélération dans la mise en œuvre des activités du PAASIT au cours des derniers mois a permis également à l'équipe du programme de mettre en évidence, dans les documents mis à disposition du 7<sup>ème</sup> CSO (30 mars 2021) des *engagements prévisionnels* sur la CF dont le montant cumulé atteignait 93,11% du budget (soit 18, 622,864 EUR).
- Après une mise en œuvre lente en 2018, **l'année 2019** a été axée essentiellement sur l'élaboration d'un grand nombre de **projets de loi et d'autres documents** importants tels que le *plan national de lutte contre le terrorisme*, le *plan national de surveillance renforcée des frontières et de contrôle de l'immigration irrégulière*, la *politique de sécurité routière*, la loi d'orientation et de programmation sur la sécurité intérieure (*LOPSI*), la réforme de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la réforme de la Gestion logistique (composante 1) ainsi que les politiques nationales de formation des FSI (composante 2). L'annexe 6 « Suivi des projets de textes législatifs et réglementaires élaborés par le PAASIT » présente l'état des lieux de la mise en œuvre des activités du programme en matière de *légistique*. Ce tableau met en évidence le constat qu'une grande partie de travail de préparation des textes législatifs et réglementaires n'est pas encore sortie du circuit décisionnel géré par le SGG, en dépit de quelques exceptions concernant directement le PAASIT, comme, par exemple, la loi et le décret (signé le 19/12/2019) relatifs à un observatoire de la violence, de la prévention et de la criminalité et de la déontologie policière (composante 1 du programme). Il conviendrait d'affiner progressivement ce suivi des projets en se référant, comme l'ont fait les évaluateurs, au Rapport annuel d'activités de la Cellule de la législation et des conseils (CLBC) du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG).

- En dépit de la crise sanitaire, l'année 2020 a connu le démarrage de la mise en œuvre de la plupart des **engagements spécifiques du DPP**. Des marchés et dossiers de subvention ont été initiés et introduits pour approbation pour : 1) L'Observatoire de la violence, de la prévention de la criminalité et de la déontologie policière (OVPCDP) ; (2) L'amélioration des liens entre la population et les FSI, avec comme bénéficiaire l'APLFT ; (3) les travaux de construction et/ou rénovation des structures de formation des FSI et, (4) les travaux de constructions des commissariats et brigades territoriales. Des engagements ont été pris pour : (i) Deux contrats de services pour le développement et la mise en service d'un système informatisé de gestion des ressources humaines (GRH) pour la gendarmerie nationale et la garde nationale et nomade du Tchad ainsi que pour la mise à jour du SIGRH de la police nationale ; le second contrat concerne le développement et la mise en service d'un système informatisé de gestion logistique pour les FSI ; (ii) Un contrat a été passé pour la fourniture des brochures des codes de la déontologie de la Gendarmerie Nationale et de la Garde Nationale et Nomade du Tchad et, (iii) Un contrat pour la conception, impression et diffusion des supports et matériels de visibilité et communication du PAASIT.
  
- En résumant et en se basant sur les informations retenues dans les annexes 3 à 6 du présent rapport, les évaluateurs sont parvenus aux conclusions suivantes :
  - (i) L'essentiel de la composante 1 est désormais achevé, notamment la production des propositions de loi, décrets, arrêtés et circulaires en relation avec la sécurité intérieure. Leur application effective, compte tenu des délais constatés dans le processus décisionnel de validation, diffère/reporte l'effet positif que ces activités *légistiques* pourront avoir pour l'amélioration de la gouvernance de la sécurité intérieure et la consolidation légale des statuts des corps des FSI.
  
  - (ii) La grande majorité des activités de la composante 2 a été de développer les stratégies et les programmes de formation (initiale et continue), la formation des formateurs et la construction ou la rénovation de plusieurs structures destinées à la formation (construction des bâtiments de la Coordination des centres de formation à Koundoul et de l'Ecole nationale de Gendarmerie de Boudouloum, rénovation de l'ENP de Koundoul ainsi que du Centre de formation des Cavaliers et Méharistes -CFCM- de Djedda). La prolongation des délais de mise en œuvre du PAASIT se présente ici comme une opportunité pour continuer à investir dans la formation des formateurs et d'autres formes de soutien à la formation comme la formation initiale des milliers de nouvelles recrues au sein des FSI, dont le démarrage est imminent.
  
  - (iii) La composante 3 a connu jusqu'à une période très récente des résultats limités : l'attribution de la subvention à l'APLFT et la préparation d'une enquête d'opinion sur la perception de la sécurité et du rôle des FSI marquent un progrès certain dans la mise en œuvre effective de la composante ; les initiatives relatives à la police de proximité ne font cependant que commencer, les structures prévues ne se sont pas encore réalisées, l'enquête d'opinion de la population doit maintenant démarrer, compte tenu de l'évolution du contexte interne et l'initiative sur les conseils locaux de sécurité vient d'être lancée dans le cadre de la subvention accordée à l'APLFT. Il est évident que pour le reste de la durée du PAASIT des efforts considérables doivent être fournis afin de pallier le retard initial pris par la composante 3 du PAASIT.

## 6.4 Les facteurs de mise en œuvre qui ont facilité l'atteinte des résultats et ceux qui l'ont entravée

Au niveau des facteurs ayant facilité ou « contrarié » l'exécution du PAASIT et « impacté » l'atteinte des résultats, les évaluateurs ont pu récolter les perceptions des parties prenantes, des bénéficiaires, de certains représentants de la société civile, des membres de l'UGP et de la DUE. De plus, les évaluateurs ont étudié les documents d'évaluation et/ou de suivi de la mise en œuvre du PAASIT (Rapport ROM, les évaluations intermédiaires, les rapports des experts, etc.).

*Les facteurs ayant influencé la mise en œuvre du PAASIT sont les suivants :*

- La crise mondiale du Covid-19 et ses restrictions ont ralenti la mise en œuvre des activités, par exemple le remplacement de l'ATP3 (formation) qui a pris presque 9 mois, ou la réduction du nombre de missions des experts court terme de l'AT (ATS). La situation sanitaire et les restrictions de circulation ont entravé le déploiement de plusieurs ATS en charge de développer ou de poursuivre les activités programmées dans le DPP.
- *Au niveau des parties prenantes, plusieurs constats doivent être mis en évidence :*
  - Des changements fréquents de Ministres en qualité de maître d'œuvre du PAASIT ;
  - Des changements fréquents dans la tutelle des corps des FSI -Police nationale, la Gendarmerie et GNNT ;
  - Des changements fréquents au niveau du Commandement et des Directeurs-généraux des FSI ;
  - Le suivi de la mise en œuvre du PAASIT par les services de l'Ordonnateur National (PAON puis CASON) qui, pour cause de réorganisation interne et le recrutement de nouveaux personnels, s'est traduit par des délais importants dans le traitement technique des dossiers, avec pour conséquence d'impacter sévèrement l'exécution des activités ; les dossiers introduits auprès des services de l'ON ont été traités avec une extrême lenteur en dépit des relances répétées de l'UGP et de l'AT ; les rapports semestriels d'activités de l'AT évoquent régulièrement ce problème, dont l'une des illustrations, entre autres exemples, a été le délai de 6 mois entre l'engagement en avril 2020 auprès des services de l'ON de la procédure relative à l'avis de marché pour la construction des commissariats, des brigades territoriales et du groupement des écoles de la GN, dont la publication n'est intervenue qu'en octobre 2020.
  - Absences répétées pour cause de formation des personnels de l'UGP, étant entendu que ces formations, programmées pour les personnels des projets FED, ont permis de renforcer les capacités des bénéficiaires dans la gestion du programme. ;
  - La phase de terrain a confirmé, malgré certains progrès, les interrogations sur l'appropriation des livrables du PAASIT par les bénéficiaires, notamment l'appropriation et l'utilisation des projets de textes légaux et réglementaires préparés par le programme ainsi que des instructions et protocoles sur la gestion des ressources humaines, ces questionnements pouvant conduire l'UGP et l'AT, par souci d'efficacité, à concentrer leurs efforts, dans l'ultime phase de l'exécution du programme, sur les composantes 2 et 3 du PAASIT. Les évaluateurs estiment qu'un effort très important a été accompli par le programme dans le domaine de la formation initiale et continue ainsi que dans la formation des formateurs. L'application effective de ces programmes pour former les nouvelles recrues des FSI ou pour poursuivre le

renforcement des capacités des FSI dans plusieurs domaines, notamment celui de la déontologie (poursuite de la diffusion des codes et activités de sensibilisation des FSI) permettront d'apprécier l'impact réel du programme sur la dimension clé de la formation des FSI.

- *Au niveau de la DUE*, la nomination d'un nouveau chef de la Section de gouvernance ainsi que de la chargée du projet PAASIT a pu avoir une incidence temporaire sur le suivi/supervision du projet.
- *Au niveau de l'AT* :
  - L'AT, comme l'UGP, se trouve physiquement séparée des Ministères bénéficiaires du projet ; toutefois la présence dans le même local de l'UGP et de l'AT facilite les contacts entre les différents animateurs du projet ;
  - Un système de Suivi/Evaluation du programme robuste, dont il convient de relever l'efficacité sur la base des analyses approfondies du système IRIS de S&E de B&S Europe et des mécanismes mis en place au niveau de la responsable S&E ainsi qu'à ceux de la comptabilité et du suivi budgétaire ;
  - Les livrables de l'AT risquent, le cas échéant, de se limiter à la formulation de textes légaux et administratifs qui pourraient, même après leur endossement par les autorités concernées, ne pas trouver de traduction opérationnelle, à l'instar du sort advenu à certains documents fondamentaux adoptés durant la mise en œuvre du PAFSI-on pense notamment aux plans stratégiques de développement (PSD) de la Police Nationale, de la Gendarmerie Nationale et de la GNTT ainsi qu'à la proposition de Plan Stratégique de Renforcement de la Gouvernance (PSRG) de juin 2015. Il convient donc d'apprécier les effets réels de la production législative au titre de la composante 1 du programme, en intégrant r aux indicateurs du PAASIT les données relevées dans le rapport d'activité annuel, mentionné ci-dessus, de la CLBC du SGG

La *fragilisation politique du Tchad*, après le décès du Président Idriss Deby (11 avril 2021), constitue le nouveau facteur crucial pouvant influencer de manière négative la mise en œuvre du PAASIT, en particulier d'une grande partie des activités de la composante 3 centrées sur le resserrement des liens entre les FSI et les populations. La rupture avec la légalité constitutionnelle et la mise en place d'un régime d'exception, avec la mise en place du Comité Militaire de Transition (CMT) pour une durée temporaire d'au moins 18 mois, qui couvre de fait le reste de la phase opérationnelle du PAASIT, les menaces externes (rébellions) et internes (en particulier de potentielles dissensions au sein du CMT ainsi que les manifestations populaires survenues depuis avril 2021) s'inscrivent dans le contexte d'une nouvelle limitation au Tchad des droits humains et des libertés fondamentales qui pourraient notamment entraver la mise en œuvre du projet *Action citoyenne pour le renforcement de la gouvernance locale de la sécurité au Tchad* porté par l'APFLT ainsi qu'en parallèle, le développement de l'expérimentation de la police de proximité dans le cadre de commissariats pilotes. D'autres activités pourront difficilement être mises en œuvre dans ce nouveau contexte, comme par exemple, l'organisation pratique de l'enquête d'opinion sur les thématiques de la sécurité. Enfin, des orientations sur la coopération future avec le Tchad sont également attendues de la part du SEAE. Une analyse systémique pourrait aboutir à la suspension des projets de sécurité.

## 7 EFFICIENCE

*QE5- Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre la mise en œuvre des activités du PAASIT, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?*

Le démarrage du projet a été lent, ainsi que l'a constaté l'auteur de la Revue ROM organisée en janvier-février 2019, soit un peu plus d'un an après l'installation de l'équipe d'ATP (décembre 2017), le rapport ROM mettant en évidence un certain nombre de limites : faible taux de consommation du budget, profil contestable et nombre restreint des ATP, « lenteur du rythme de travail de mise en œuvre des activités », système de suivi « insuffisant » et calé sur le cadre logique de la CF, qui souffre de diverses lacunes, etc...

*Deux ans après ces constats négatifs, les évaluateurs ont relevé la mise en œuvre de plusieurs correctifs qui ont notablement amélioré la mise en œuvre et le suivi des activités.*

Les évaluateurs ont tout d'abord constaté une bonne complémentarité entre l'UGP et l'AT dans la mise en œuvre des activités, complémentarité qui s'est traduite progressivement par une grande régularité dans l'exécution des activités, avec un bilan positif au moment de l'évaluation, comme le reflète l'annexe 3 du rapport (*Bilan de la mise en œuvre du PAASIT au 15 mars 2021*), à l'exception de certaines activités-clés de la composante 3 relevant notamment de la police de proximité : l'étude diagnostic intervient fin 2019 ; il s'écoule plus d'une année avant le démarrage de la seconde mission d'ATS en vue de développer la police de proximité dans les 5 commissariats de la capitale ; la subvention à l'APLFT est envisagée dès fin février 2019 mais ne se concrétise que deux ans plus tard...

Le correctif le plus important en matière de suivi de l'exécution du PAASIT a été incontestablement la mise à jour du Cadre Logique de la CF à la suite d'un exercice participatif (février 2020) qui a débouché sur des options fortes : reformulation des indicateurs en vue de les rendre SMART, accent mis sur les indicateurs d'effet plutôt que sur des résultats d'activité, renforcement de la sensibilité au genre des indicateurs du projet, en conformité avec la prise en compte des questions transversales dans les interventions de l'Union européenne. La mise à jour du CL a rendu effectif et efficace - ce qui n'était pas le cas auparavant - le système de suivi-évaluation du PAASIT. Les évaluateurs ont relevé la mise à jour réussie du manuel de SE en août 2020, une actualisation indispensable au regard du caractère peu « opérationnel » de la version originale de cet outil. En outre le système de suivi-évaluation élaboré par B&S Europe (application IRIS sur tableau Excel) a été judicieusement lié au reporting semestriel des activités de l'AT.

D'autres constats confirment les améliorations constantes apportées à la gestion du PAASIT, en dépit des entraves significatives causées depuis le premier trimestre 2020 par la crise sanitaire mondiale. Le manuel des procédures administratives, financières et comptables, disponible depuis avril 2018, détaille précisément les procédures internes et la phase de terrain a confirmé la « fonctionnalité » de ces procédures dans l'exécution du PAASIT.

Pour des raisons évoquées ci-dessus (cf. critère de l'efficacité), le taux d'exécution budgétaire est demeuré limité ; cependant au cours des trois dernières années, en dépit d'un certain nombre de

retards dans la mise en œuvre des activités – qui reflètent une carence certaine au regard du respect des échéances programmées-, le taux d'exécution du DPP (annexe 3 du rapport intermédiaire 6 de l'AT est passé de 9% (2018) à 32,50% (taux prenant en considération seulement les onze premiers mois de l'année 2020). La signature effective de l'avenant 2 de la CF le 17 août 2020 et , surtout, de l'avenant 3 au DPP – signature actuellement en suspens et rendue plus hypothétique dans l'attente des orientations du SEAE- pourraient permettre d'assurer un achèvement dans de bonnes conditions de la phase opérationnelle du PAASIT, d'autant que le dynamisme manifesté au cours de la période récente par l'UGP/AT a permis un « décollage » des activités de la composante 2 et 3 relatives, notamment à la construction/rénovation des infrastructures des FSI (centres de formation, commissariats de police, brigades territoriales, etc.) ; le 7<sup>ème</sup> CSO (30 mars 2021) a mis en évidence l'importance des engagements prévisionnels sur la CF, dont le montant cumulé atteint 93,11% de la dotation budgétaire du programme. On relèvera enfin le fonctionnement régulier du dispositif opérationnel mis en place, en particulier les réunions périodiques du Comité de pilotage (3 sessions) ainsi que du CSO (7 sessions). Les évaluateurs ont enfin relevé l'amélioration depuis 2020 de la qualité des CR des réunions du COPIL et du CSO, dont la rédaction incombe à l'UGP.

## 8 IMPACT

### *QE6- Dans quelle mesure les effets du PAASIT s'inscrivent-ils dans la perspective d'une réalisation de l'objectif global de l'intervention ?*

La phase de terrain de l'évaluation a permis d'aboutir à des conclusions qui, au stade d'une évaluation à mi-parcours, ne peuvent qu'avoir une portée relative, en particulier dans le nouveau contexte d'incertitude et de fragilité politique du Tchad après le décès du Président Deby. Le démarrage tardif des activités de la composante 3 du PAASIT s'inscrit clairement dans la perspective définie par l'objectif global du PAASIT qui est de « réduire » et « dissiper » le « climat général d'impunité et d'insécurité » par l'offre de la sécurité comme un « bien public de qualité » répondant aux « besoins de l'ensemble des citoyens ». La logique de l'intervention visait l'atteinte de trois objectifs spécifiques, dont la mise en œuvre concomitante a pour conséquence d'élever la gestion de la sécurité intérieure au rang d'un véritable *service public* répondant aux attentes des citoyens. A cet égard, la démarche des concepteurs du PAASIT s'inscrit dans la continuité du PAFSI.

*La première composante du programme vise à ancrer la gouvernance de la sécurité intérieure dans le processus de consolidation de l'Etat de droit*, comme l'illustre notamment le considérable travail légistique accompli par l'UGP avec l'appui de l'assistance technique. Les autres activités de la composante 1 visent à consolider cette démarche, grâce à l'adoption de la LOPSI et à la mise en place de plusieurs mécanismes de contrôle citoyen externes, en particulier l'OVPCDP et l'appui à la Commission de défense et sécurité de l'Assemblée Nationale (CSDAN) dans ses fonctions de contrôle parlementaire, qui devrait se traduire d'ici la fin du programme par l'organisation de missions de contrôle des FSI sur le terrain. Dans le même temps ont été organisées des formations sur *le contrôle interne* des actions des FSI (cf. notamment l'atelier organisé en mars 2021 à l'intention d'une vingtaine de cadres supérieurs des inspections générales des FSI (PN, GN et GNNT). Le volet de la composante 1 consacré à la modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH) de la PN, de la GN et de la GNNT, s'inscrit également dans la même perspective de renforcement des capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSI.

*La composante 2 est axée sur la professionnalisation des différents corps des FSI*, en mettant en place une formation initiale et continue exhaustive et cohérente, inculquée dans des bâtiments qui seront dédiés au renforcement des capacités et intégrant, à divers niveaux, des modules consacrés aux règles déontologiques de chaque corps des FSI. On relèvera la méthodologie propice à l'appropriation par les bénéficiaires adoptée lors de l'élaboration des programmes de formation initiale et continue. Des groupes de travail, organisés par le PAASIT et regroupant des représentants des trois forces de Sécurité Intérieure, ont préparé les programmes de formation avec l'appui d'un ATS du programme, avec pour objectif de « dispenser un enseignement de professionnalisation, basé sur une approche par les compétences, conforme au Statut et respectueux des règles de déontologie » (Avant-propos du programme de formation initiale des personnels de la police nationale). Quatre programmes de formation ont ainsi été élaborés : les programmes de formation initiale des personnels des trois forces ( police nationale ; gendarmerie nationale et GNNT) et le programme de formation continue des FSI, structuré autour de 12 modules de formation : la police judiciaire ; la gestion démocratique des foules ; les droits de l'homme ; la déontologie ; le renseignement ; les phénomènes migratoires ; l'instruction professionnelle ; la gestion des ressources humaines ; la police

administrative ; informatique et bureautique ; les relations avec la population, et le secourisme. Cette composante 2 du PAASIT, axée sur le renforcement des capacités et l'actualisation des programmes de formation, est mise en œuvre au moment même où vont être effectivement formées de nouvelles promotions de policiers, de gendarmes ou de membres de la GNNT ; ces promotions regroupent au total plusieurs milliers de jeunes, pour certains recrutés par voie de concours depuis plusieurs années, mais, depuis lors, en attente de formation initiale. Si les programmes de formation des FSI élaborés par le projet entrent effectivement en application, Le PAASIT pourra être crédité d'avoir contribué à la réalisation de l'objectif spécifique 2 (*Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté*).

Le démarrage effectif au cours de la période récente de la majeure partie des activités de la composante 3 (notamment le contrat de subvention à l'APFLT endossé par la DUE le 21 mars 2021) constitue la première étape dans la poursuite de l'objectif spécifique 3 de *renforcement des liens entre populations et FSI*. C'est là un élément-clé du PAASIT, comme le précisait le DA du programme, en vue de donner aux populations un « rôle plus actif, indirectement à travers ses représentants au sein des CLSPD ou directement à travers des fora par exemple afin qu'elle fasse entendre sa voix et participe à l'instauration d'une gouvernance locale de la sécurité. *Cette logique d'intervention permettra de jeter les bases d'un dialogue public inclusif sur les questions de sécurité et les modalités de participation de la population aux enjeux locaux de sécurité* » (DA, p.12). Malheureusement, le démarrage des activités relevant du projet de l'APFLT a sans doute trop tardé, au regard de la situation politique prévalant au Tchad à la suite du décès du Président Idriss Deby.

## 9 DURABILITE/VIABILITE

### *QE7 Dans quelle mesure les parties prenantes du PAASIT ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?*

La mission de formulation du PAASIT (Wilmin et autres, novembre 2015) avait procédé à une large consultation des différentes parties prenantes au projet, incluant des associations et organisations de la société civile (cf. Annexe 1 du rapport d'identification et de formulation du projet).

Lors de la phase de terrain, les évaluateurs ont pu constater que cette démarche de concertation avec les parties prenantes du programme s'était poursuivie dans la conception et la réalisation des activités mises en œuvre. S'agissant par exemple des activités législatives de rédaction de projets de textes législatifs et réglementaires relatifs aux différents corps des FSI, les ATS sollicités par le PAASIT ont pris soin d'organiser des ateliers de rédaction des projets de textes, de discuter dans le détail des différentes options avec les représentants des corps des FSI et de faire valider par les institutions bénéficiaires les projets de textes proposés. L'ATS en charge des activités d'appui à la CSDAN a également pris le soin d'élaborer un programme de formation en étroite coopération avec les membres de la Commission, ce qui a permis d'organiser, à la satisfaction de la trentaine de députés participants, l'atelier sur le contrôle parlementaire (abordé dans ses dimensions théorique et pratique) du 8 au 10 février 2021, cette activité devant prélude à l'organisation de missions de contrôles de la CSDAN auprès des FSI. Le même souci de concertation a prévalu dans le processus d'élaboration et/ou d'actualisation des programmes de formation initiale et continue des éléments des différents corps des FSI. On notera enfin l'implication de l'UGP, des PF, du SFED et de la DUE dans l'accompagnement de la finalisation du projet de l'APLFT bénéficiaire d'une subvention devant contribuer aux résultats du DPP. L'adoption des textes (loi et décret) instituant l'OVPCDP ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette activité (confiée à l'ENA en consortium avec deux ONG – CERGIED et CRASH)) ont été effectuées dans un climat de concertation entre les différentes parties prenantes du PAASIT.

Les nouvelles activités proposées dans l'avenant n.3 au DPP (en attente de validation par l'UE) proviennent également de consultations menées avec les corps des FSI qui ont pu exprimer leurs besoins.

### *QE8 Les réalisations du PAASIT ont-elles permis d'initier un changement durable aux niveaux institutionnel et opérationnel de la sécurité intérieure ?*

La question de savoir si les réalisations actuelles du PAASIT ont permis aux FSI de renforcer leurs capacités opérationnelles, de mieux coopérer et de renforcer leur coordination a été examinée lors de la phase de terrain. Les évolutions positives (cf. CE Efficacité et Impact) constatées par les évaluateurs en matière de gouvernance institutionnelle des FSI et de professionnalisation des éléments des trois corps (composantes 1 et 2) devraient concourir à la réalisation de l'objectif spécifique assigné aux activités de la composante 3. Toutefois, dans le contexte émergent après le décès du Président Deby, il n'est pas assuré que puissent effectivement être initiées les activités phares que constituent le projet porté par l'APLFT ainsi que l'expérimentation de la police de proximité prévue pour démarrer dans certains quartiers de la capitale d'ici la fin de la phase opérationnelle du

PAASIT ou- au titre de la composante 1-, le démarrage effectif des activités de l'Observatoire (OVPCDP). Dans la situation actuelle, il est également malaisé de se prononcer sur la question relative à la capacité du Tchad de garantir la maintenance et le financement ultérieur des acquis du PAASIT.

## 10 VALEUR AJOUTEE DE L'UNION EUROPEENNE

*QE9- Dans quelle mesure le PAASIT complète-t-il et s'inscrit-il en synergie avec les interventions des Etats membres de l'Union européenne dans le domaine de la sécurité intérieure au Tchad ?*

La phase de terrain a permis aux évaluateurs de constater que les questions de sécurité liées à la lutte contre le terrorisme et à la gestion des frontières ne seraient prises en compte que par l'Allemagne et la France dans leurs projets en cours et à venir en vue d'apporter un appui aux FSI. Lors de la visite du terrain aucune autre initiative des Etats membres n'a pu être identifiée.

Le projet Frontchad a été clôturé le 16 août 2019, et le projet Secutchad est arrivé à son terme le 30 juin 2020 ; en conséquence les seuls contacts que le PAASIT peut entretenir avec les autres projets européens concernent le PRAJUST2 et le nouveau projet d'appui à l'opérationnalisation de la composante police de la Force conjointe du G5 Sahel et au processus de judiciarisation au Tchad (UIS), avec qui des échanges épisodiques sont entretenus. De plus, le PAASIT a noué des contacts irréguliers avec le GAR-SI.

La phase de terrain a confirmé que les réunions périodiques avec les PTF sur la thématique de la sécurité intérieure devraient désormais être mises en œuvre par la DUE et une première réunion d'information avec les PTF et les pays membres a eu lieu fin novembre 2020 à la DUE, une seconde en avril 2021. Entre temps, un Groupe de Concertation et de travail sur le Sahel, dont l'UE est le chef de file, a été relancé.

Le PAASIT ne prend plus en compte cette activité dans sa programmation des activités et l'a supprimée de son cadre logique.

Au niveau de la **complémentarité et de l'harmonisation** entre les initiatives des acteurs dans les secteurs de la défense et la sécurité, un cadre de coordination des PTF existait, sous la présidence de la France. Ce cadre comportait un groupe de travail sur la Gouvernance qui s'intéressait, parmi d'autres sujets, à la sécurité intérieure. Depuis mi-2019 cette initiative est à l'arrêt. Entre temps, un Groupe de Concertation et de travail sur le Sahel, dont l'UE est le chef de file, a été relancé.

Les rencontres formelles avec les PTF ont repris depuis novembre 2020, sur l'initiative de la DUE, avec la participation souhaitable, selon les évaluateurs, d'un représentant du PAASIT.

## 11 QUESTIONS TRANSVERSALES

*QE 10- Dans quelle mesure les activités du PAASIT prennent-elles en considération les questions transversales liées à l'égalité des sexes, aux droits humains, à l'environnement et au changement climatique ? L'intervention contribue-t-elle notamment à améliorer l'égalité des sexes au regard de l'ODD 5 de l'Agenda 2030 ?*

La phase de terrain a permis d'apporter une réponse à une QE dépassant largement l'égalité des sexes en raison de son incidence sur les activités du projet visant à améliorer les relations entre les populations et les FSI. Les évaluateurs ont tenu compte des indicateurs du Cadre Logique de la CF revu en février – mars 2020 renforçant la sensibilité au genre de ces indicateurs au titre notamment de l'Objectif spécifique 3 du PAASIT (O.S.3 : les relations entre la population et les FSI sont améliorées). Pour ce qui concerne la part des femmes dans les différents corps des FSI, on notera, qu'en dépit des orientations imposées par le Président Idriss Deby – un « quota » de 30% au moins des postes ouverts par concours au recrutement au sein de la PN, de la GN et de la GNNT, en application de la loi n.012 et de l'ordonnance n.033 relatives à la représentation des femmes aux fonctions électives et dans la fonction publique- les concours organisés au cours des dernières années n'ont pas permis d'atteindre cet objectif, l'une des raisons avancées par les interlocuteurs de la mission étant que l'option ouverte aux jeunes filles et aux femmes d'effectuer leur carrière professionnelle dans les forces de défense et/ou de sécurité intérieure se heurte à une résistance culturelle au sein de la plupart des populations tchadiennes.

Au titre de la composante 3, le PAASIT apporte son soutien à la reconnaissance des droits et de la place des femmes dans le secteur de la sécurité intérieure, cette activité (3.1.3) ayant été conçue comme devant contribuer au renforcement de la participation du citoyen dans la politique de gestion de la sécurité (résultat 3.1, cf. ci-après). L'UGP a constamment défendu l'application du principe de l'égalité des sexes et le respect des standards internationaux sur l'égalité de genre dans la gestion des ressources humaines au sein des FSI. Au moment de l'évaluation, un ATS était à N'Djamena pour dresser un état des lieux de la présence des femmes dans les trois corps des FSI en vue d'élaborer une stratégie en vue de promouvoir le statut des femmes en termes de recrutement, de grade et d'accession aux fonctions de responsabilité et de commandement.

En outre comme le souligne *PAASIT-Info*, la lettre d'information du projet dans sa livraison de janvier-mars 2021, le PAASIT a participé activement en mars-avril 2021, à différentes actions organisées dans le cadre de la semaine nationale de la femme tchadienne (SENAFET) et de la Journée Internationale de la Femme (JIF), le Coordonnateur du PAASIT ayant saisi cette opportunité pour réaffirmer que « la femme, qu'elle soit des rangs des FSI ou de la société civile, *constitue la force motrice du renforcement des liens FSI/Population et de la participation citoyenne à la gestion de la sécurité* ». De fait les femmes appartenant à la PN seront appelées à assumer un rôle crucial dans l'accueil et l'écoute des victimes (qui sont le plus souvent des femmes) au sein des commissariats associés à la police de proximité (une femme a d'ailleurs été nommée début 2021 à la direction de la police de proximité de la PN).

De même nombres d'activités du projet porté par l'APLFT impliqueront des femmes de la société civile et des FSI. La promotion des droits de la femme dans le secteur de la sécurité intérieure est partie intégrante de l'objectif spécifique du projet *Action citoyenne pour le renforcement de la gouvernance locale de la sécurité au Tchad*, avec pour résultat 3 attendu la « valorisation » des droits de la femme

au sein des services des FSI. Plusieurs activités du projet de l'APLFT, qui feront l'objet d'actions de communication (publi-reportage et magazine), sont proposées à cette fin : la réalisation de deux études pour apprécier le rôle et la place de la femme au sein des FSI, en vue de formuler des « actions de plaidoyer afin de promouvoir des droits des femmes FSI ». La seconde activité proposée apportera « un appui institutionnel et organisationnel aux femmes FSI (PN, GN et GNNT) pour le développement d'un réseau professionnel » constituant « un cadre d'échanges et de partage d'expériences et de bonnes pratiques » pour « assurer la promotion des droits de la femme » et « rendre visible leur contribution la gestion de la sécurité ». Deux ateliers de formation des femmes FSI sur le leadership féminin et le management sont également prévus afin de renforcer les capacités des femmes pour « mieux assumer leurs rôles et responsabilités » au sein des FSI. Par ailleurs, dans chacun des 9 sites de mise en œuvre du projet (Sarh, Moundou, 5 arrondissements de N'Djaména, Abéché et Bol), sera organisé avec les FSI un atelier de formation sur les différentes formes de violence basées sur le genre (VBG), avec 35 participants (dont 15 femmes). En outre 12 ateliers de formation pour 30 participants (dont au moins 12 femmes) seront organisés dans les brigades et commissariats de la zone du projet à l'intention des OPJ sur les techniques d'accueil et d'écoute dans la gestion des cas de VBG. Enfin le projet de l'APLFT prévoit la construction de toilettes pour femmes dans les brigades et commissariats.

La prise en considération de l'égalité Femmes/Hommes dans les activités de renforcement des capacités des personnels des FSI a été respectée de manière inégale selon les thématiques ; on relèvera ainsi que huit femmes seulement (dont une femme sous-officier de la GNNT) (sous-officier) figuraient parmi les 677 agents des FSI formés à la gestion démocratique des foules au cours des quatre sessions de formation organisées par le PAASIT entre septembre 2018 et septembre 2019.

On relèvera également que le PAASIT, dans le cadre de plusieurs activités, assure *la promotion et la protection des droits humains*, C'est le cas notamment de la création de l'Observatoire de la Violence, de la Prévention de la Criminalité et de la déontologie policière (OVPCDP), dont la mission est *de collecter, d'analyser et de produire de l'information en matière d'incivilité, des infractions, des délits, de crimes et de toutes formes de violence et de déviance ainsi que la régulation sociale de la violence* (article 4 de la loi n. 042/PR/2019 portant création de l'OVPCDP). L'équipe du projet a apporté son concours à la préparation du projet de loi créant l'Observatoire ainsi qu'au projet de décret n. 1944/PR/MSPI/2020 (adopté le 22 septembre 2020) portant organisation et fonctionnement de l'Observatoire. Le PAASIT a par ailleurs attribué une subvention à l'ENA, en consortium avec les ONG CERGIED et CRASH, afin d'accompagner la mise en place et le fonctionnement de l'Observatoire. Le PAASIT a mis par ailleurs l'accent sur les règles déontologiques s'appliquant aux FSI dans l'exercice de leurs fonctions, notamment dans leurs relations avec la population : large diffusion (20 000 exemplaires) des Codes de déontologie de la PN, de la GN et de la GNNT ; modules de la formation initiale et continue de la PN, de la GN et de la GNNT spécifiquement consacrées à la déontologie ; organisation de 22 ateliers d'échanges et de vulgarisation des codes d'éthique et de déontologie au sein des FSI dans les brigades et commissariats, action (R.2.A4) mise en œuvre par l'APFLT au titre du projet *Action citoyenne pour le renforcement de la gouvernance locale de la sécurité au Tchad*, etc...Les droits humains sont d'ailleurs au centre du projet de l'APFLT avec la mise en place des mécanismes (CSLPD, PLS, etc.) de la gouvernance locale de sécurité et l'organisation de campagnes de sensibilisation, d'information, d'éducation et de communication à travers des représentations théâtrales dans les 9 sites du projet consacrées à des thèmes de sensibilisation (action R.2A3) tels que les droits et devoirs des citoyens, le respect des règles d'éthique et de déontologie des FSI, le respect et la protection des droits de l'homme, etc. Enfin, l'appui apporté par le PAASIT à la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée Nationale (CDSAN) a pour objectif de conforter

l'institution parlementaire dans sa mission, traditionnelle dans un régime démocratique, de contrôle de la politique publique en matière de défense et de sécurité.

## 12 VISIBILITE (PW)

### QE11-Le PAASIT est-il mis en œuvre dans le respect des prescriptions du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne ?

Dans la CF du PAASIT ont été prévues des “mesures de communication et de visibilité” basées sur un « plan d'action spécifique » doté d'un budget de 200.000 EUR (CF, points 2.3 et 2.8). L'AT au projet a préparé une *Stratégie et plan de communication* triennal (2018-2021). Combinant des méthodes relevant de la communication de masse, de la communication institutionnelle et de la communication de proximité, mises au service de plusieurs objectifs – en particulier le développement d'activités de communication et d'information pour sensibiliser un large public sur les réalisations du projet et/ou favoriser l'appropriation des activités du projet par les FSI et les citoyens/OSC et promouvoir « les actions de renforcement des liens FSI/Citoyens et leur conscientisation sur la question de la SI », le plan d'action vise différents groupes cibles : acteurs du PAASIT (FSI et OSC intervenant sur des thématiques liées à la SI), autorités civiles, militaires et religieuses, les femmes (incluant les membres des FSI), la jeunesse et le « grand public ». La double ambition assignée au plan de communication est, d'une part, de « faire comprendre aux FSI que leur mission et leur existence n'a de sens que dans la protection du citoyen... afin de poser le socle de valeurs déontologiques », et, d'autre part, de « faire émerger progressivement dans la conscience individuelle la place du citoyen dans le système et son droit à être protégé, stimuler progressivement une réaction face à une situation d'abus de pouvoir des FSI, afin de faire prendre conscience à l'individu sa valeur dans la société » (*Manuel de procédures internes du PAASIT*, avril 2018, pp.32-33). Un ATS communication (300 h/j) a été recruté et travaille avec la chargée de suivi-évaluation et communication de l'UGP. Dans la pratique, si l'on se réfère au *Plan d'action communication 2020-2021*, les niveaux de la communication institutionnelle et, dans une moindre mesure, de la communication de masse semblent avoir été privilégiés. Au-delà du « branding signalétique » ( autocollants « Coopération Tchad-Union européenne » et « Réalisation du PAASIT » apposés sur les équipements et les infrastructures financés par le projet) et la distribution d'outils de visibilité traditionnels « labellisés » PAASIT ( agendas, chemises, banderoles, sacs, bloc-notes, clés USB, etc...), le Plan d'action communication est centré sur la diffusion à la télévision, à la radio et sur le site internet du PAASIT, d'une couverture médiatique des activités mises en œuvre à l'intention des FSI (pose première pierre pour la construction des infrastructures, remise d'équipements, séminaires de formation, etc...). En revanche les campagnes de sensibilisation sur le renforcement des liens FSI/ population semblent, pour l'heure, être demeurées à un stade embryonnaire. On relèvera également que le site internet du projet apparaît non fonctionnel depuis plusieurs semaines, ce qui pose la question de l'efficacité de la maintenance ainsi que celle de l'actualisation permanente des données, fondamentale pour assurer la fiabilité de cet outil de communication vers un large public, national et international. En outre les évaluateurs ont relevé l'absence de concertation avec la chargée de la communication de la DUE lors de la mise en œuvre d'activités de communication par le programme, ce qui ne permet pas à la DUE de s'assurer que ces activités respectent les lignes directrices du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE.

La phase de terrain a également permis d'apprécier le niveau de connaissance du PAASIT au sein des cadres directeurs des FSI. A cet égard, il apparaît qu'ont été tirées les leçons de l'évaluation finale du PAFSI (Bouveyron et Franceschi, décembre 2015), dont les auteurs avaient souligné « la faible connaissance du PAFSI » par ses bénéficiaires directs, car « aucun des directeurs des FSI rencontrés n'a été en mesure de faire un point précis sur les acquis du projet et les perspectives » (rapport, volume I, p.30). Les interlocuteurs des évaluateurs au sein de la hiérarchie supérieure des corps des

FSI, même lorsqu'ils avaient pris récemment leurs fonctions, disposaient d'une information plus consistante sur le PAASIT, cette information étant même dans le cas de la GNNT, accompagnée de quelques critiques sur la répartition des appuis spécifiques apportés à chaque corps bénéficiaire. A cet égard il convient de souligner la contribution substantielle des points focaux PN, GN et GNNT à une meilleure appropriation du programme par la hiérarchie des FSI. Les points focaux ont également joué un rôle important auprès de leurs hiérarchies respectives dans la campagne de sensibilisation et d'information qui a accompagné la distribution (achevée en février 2021) des 20 000 codes de déontologie spécifiques à chaque corps des FSI.

La visibilité- et pour partie son appropriation- du PAASIT passent également par la visibilité de son dispositif institutionnel (UGP et AT). A cet égard, en dépit des recommandations formulées par l'évaluation finale du PAFSI et le rapport de formulation du PAASIT, on relèvera que « l'absence de proximité de l'UGP et de l'AT auprès des bénéficiaires FSI » perdure avec le PAASIT ( le projet est installé dans les locaux ayant abrité le PAFSI), ce qui a pour autre conséquence une perte d'efficacité, notamment au niveau de la composante formation du projet, l'ATP en charge de la formation n'ayant pas un ancrage (bureau en particulier) au sein des écoles ou des directions de formation de la PN, GN et GNNT. Toutefois, cet « inconvénient » est largement contrebalancé par la personnalité du Coordonnateur du PAASIT, le Contrôleur Général de Police Abdoulaye Moyalta Georges, qui, en raison de son expérience (il assurait les mêmes fonctions au sein du PAFSI), assure la mémoire institutionnelle du projet. Le Coordonnateur, en particulier, joue parfaitement *le rôle d'interface quotidienne entre le Projet et l'extérieur* et veille à *la bonne communication entre les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du Projet* (extrait des termes de référence du Coordonnateur du PAASIT).

## 13 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'exercice d'évaluation, la mission, lors de sa présentation PP du 2 avril 2021, a dressé plusieurs constats et formulé quelques conclusions avant de proposer une douzaine de recommandations en vue d'améliorer la mise en œuvre du PAASIT durant la dernière phase d'exécution du projet.

### 13.1 Constats et Conclusions

De manière générale, et au regard des phases précédentes de l'intervention de l'UE dans le domaine de la réforme des FSI, les évaluateurs estiment que le processus d'appropriation du projet par ses bénéficiaires directs au sein des FSI est engagé, grâce notamment à l'action des points focaux PN, GN et GNNT, qui ont joué de manière très efficace leur rôle de *facilitateurs* auprès de leurs hiérarchies respectives ;

Le déroulement de la phase de terrain a bénéficié d'un contexte devenu plus favorable avec le déblocage de certaines activités (notamment celles liées à l'octroi de subventions à la société civile), en particulier : la mise en place attendue de l'Observatoire de la Violence (OVPCDP) ; l'attribution d'une subvention destinée à financer le projet de l'APFLT en vue d'améliorer les relations entre les FSI et les populations ; des avancées dans la mise en place à titre expérimental d'un projet pilote de police de proximité articulée autour de plusieurs commissariats (objets d'un contrat de travaux en voie d'attribution), dont la construction devrait démarrer à moyen terme avec une organisation et des aménagements internes destinés à améliorer notablement les modalités d'accueil des citoyens. Bien que tardifs, le lancement ou les avancées de la mise en œuvre des activités précitées relevant des composantes 1 et 3 du PAASIT étaient prometteuses, en raison de la prorogation d'un an de la phase opérationnelle du projet via des avenants au DPP et à l'AT en voie de finalisation lors de la phase de terrain de la mission d'évaluation.

Les évaluateurs ont souligné l'actualité et la **pertinence** du PAASIT pour plusieurs raisons : le projet, « héritier » du PAFSI, est devenu un des symboles forts de la coopération UE/Tchad dans le domaine de la sécurité intérieure ; il répond plus que jamais au besoin d'une meilleure gouvernance institutionnelle des FSI ainsi qu'à l'impératif d'une professionnalisation accrue des FSI (formation, GRH, déroulement des carrières, etc.). Sur le plan légistique, les activités de la composante 1 mettent en évidence le rôle de *Think Tank* du projet en matière de renforcement institutionnel et organisationnel des trois corps des FSI. La pertinence du projet est accrue au regard des recrutements importants effectués pour renouveler et rajeunir les effectifs des différents corps, ces recrues devant être formés sur la base des modules de formation initiale élaborés dans le cadre de la composante 2 du PAASIT. Enfin, les activités incluses dans la composante 3 du projet met en évidence le rôle spécifique des missions des FSI auprès des populations (missions qui clairement distinctes de celles incombant à l'armée)

La **cohérence** du PAASIT **doit** être constatée sur plusieurs plans, notamment avec les initiatives de l'UE et d'autres PTF dans le domaine de la sécurité intérieure, ce qui n'exclut pas la nécessité de veiller à une meilleure coordination et information partagée avec d'autres programmes (notamment ceux des Etats membres). L'exercice d'évaluation a également permis de mettre en évidence la

dimension globale du projet, qui englobe l'ensemble des problématiques et thématiques de la sécurité intérieure, avantage comparatif au regard des interventions des autres PTF, qui ne concerne que des domaines particuliers de la sécurité intérieure.

Au regard du critère de l'**efficacité**, il convient de souligner que la faiblesse du taux de décaissement est compensée par un niveau d'engagement ; le report de la D+4 à Septembre 2021, par ailleurs, améliorera le taux d'exécution budgétaire, le principal enjeu à court terme étant de préciser les activités prioritaires jusqu'à la fin de la phase opérationnelle, notamment les activités de substitution au CNSI. Néanmoins, le risque de non-engagement est réel après les événements récents (décès du Chef de l'Etat et mise en place d'un régime d'exception)

L'**efficience** du projet s'est régulièrement améliorée mais il convient désormais de concentrer les efforts sur des thématiques prioritaires liées aux rapports entre les populations et les FSI, notamment la Police de proximité, la mise au point de mécanismes de concertation FSI/populations/société civile dans les cadres urbain et rural. Les évaluateurs ont enfin souligné la remarquable amélioration du S&E avec la révision du cadre logique, la définition d'indicateurs SMART pouvant éventuellement être enrichis (exemple : répertoire des textes élaborés dans le cadre de la composante 1 à compléter par le recensement des textes effectivement validés et adoptés contenu dans le rapport annuel de la cellule de la législation et des conseils du SGG). Les évaluateurs ont enfin relevé la qualité générale des prestations de l'UGP et de l'AT (dont on soulignera, les progrès continus en matière de *reporting*). Enfin, la féminisation des FSI représente un enjeu important pour la réussite des mécanismes de concertation entre les populations et les FSI.

Les principales **conclusions** à mettre en évidence à l'issue de l'exercice d'évaluation sont au nombre de 7 :

- 1-Les performances du PAASIT se sont améliorées en dépit du contexte Covid19 et malgré un démarrage compliqué ;
- 2-La réalisation des résultats attendus du projet ont enregistré des progrès sur le plan des trois composantes du projet ;
- 3-Une appropriation croissante du projet a été constatée au niveau de ses bénéficiaires directs- les FSI ;
- 4-La hiérarchie des trois corps composant les FSI mettent l'accent sur la nécessité d'améliorer les relations des forces de sécurité intérieure avec les citoyens ;
- 5- Un consensus semble exister entre les différentes parties prenantes sur l'impératif de mettre en place des mécanismes pour l'amélioration des relations population/FSI, fondés notamment sur les principes de la police de proximité ;
- 6-Deux ans après la revue ROM (3 avril 2019), l'exercice d'évaluation a permis de constater l'importance des correctifs apportés par l'UGP/AT dans la mise en œuvre du projet pour ce qui concerne notamment la refonte du cadre logique et des indicateurs ainsi que des mécanismes de S&E, dont la qualité a été soulignée dans le présent rapport. La qualité de la performance globale du projet relevée également par les évaluateurs s'inscrit à l'opposé de certaines conclusions (en particulier les conclusions 5, 6,7 et 10) de la revue ROM qui avaient alors été fermement contestées par l'UGP et l'AT ;
- 7-Le décès du Président Idriss Deby, intervenu quelques jours après la fin de la phase de terrain de l'évaluation a mis en évidence la *fragilisation politique du Tchad*, constitue un nouveau facteur crucial pouvant influencer de manière négative la mise en œuvre du PAASIT, en particulier d'une grande

partie des activités de la composante 3 centrées sur le resserrement des liens entre les FSI et les populations (cf. également ci-dessus partie 6-Efficacité).

## 13.2 Recommandations

R.1- La gouvernance normative par la production des textes, assurée au titre de la composante 1 – dans le prolongement d'activités similaires menées dans le cadre du PAFSI- s'est traduite par la production de plusieurs dizaines de projets de textes de nature réglementaire ou législative (composante 1) mais a désormais atteint ses limites ; le projet pourrait se concentrer sur la préparation des activités complémentaires proposées dans l'avenant n.2 au DPP ainsi que sur la supervision (par l'UGP) des projets de textes nécessaires à la mise en place, l'organisation et le fonctionnement des mécanismes de concertation entre les populations et les FSI dans le cadre notamment de la mise en place sur 9 sites pilotes de la police de proximité ; on se reportera sur ce point aux recommandations figurant dans le rapport diagnostic de Mody Ndiaye ( pp.18-20) ainsi qu'aux activités concourant au résultat 1 (la gouvernance locale de sécurité est améliorée dans les communes cibles grâce aux actions des CLSPD ) du projet *Action Citoyenne pour le renforcement de la gouvernance locale de la sécurité au Tchad* mis en œuvre par l'APFLT ;

R.2. Le suivi des projets de textes législatifs et réglementaires préparés par le PAASIT pourrait être assuré en se référant au recensement des lois et des textes réglementaires en vigueur figurant dans le *Rapport annuel d'activités de la Cellule de la Législation et des Conseils (CLBC)* du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG). Ce mode de suivi pourrait être intégré aux indicateurs du Cadre Logique.

R.3. Les activités de la composante de 2 relatives à la formation initiale et continue doivent être renforcées tant au regard des besoins de formation (initiale) des milliers de nouvelles recrues des trois corps des FSI que des besoins des FSI en matière de formation continue et de renforcement des capacités. Compte tenu de l'arrivée à court terme de milliers de nouvelles recrues à former au titre de la formation initiale, le PAASIT doit planifier une augmentation notable des activités de formation de formateurs à mettre en œuvre au sein de chaque corps des FSI ;

R.4-Les règles déontologiques applicables aux éléments des FSI, qui ont été intégrées aux modules de formation initiale et continue préparées avec le concours de l'AT du projet, doivent également faire l'objet d'activités de sensibilisation et d'information auprès des organisations de la société civile et du grand public, sans se limiter aux activités prévues dans les sites pilotes du projet mis en œuvre par l'APFLT ;

R.5-Le projet doit assurer un suivi régulier du démarrage et de la mise en œuvre du projet porté par l'APLFT en vue d'améliorer les rapports entre les populations et les FSI ; le PAASIT doit également suivre attentivement le processus de développement des CLSPD ;

R.6- Le projet via notamment l'AT, pourrait poursuivre et approfondir les expertises visant à clarifier le concept de la police de proximité (PDP) et son opérationnalisation dans le contexte urbain mais également rural du Tchad. La transposition du mécanisme de police de proximité en zone rurale permettrait d'impliquer plus étroitement la GN et la GNNT dans la mise en œuvre de la composante 3 du PAASIT ;

R.7-A la mise en œuvre des activités de la composante 3 du PAASIT, pourrait être associée de manière plus étroite l'ONG COGINTA, dont la contribution, depuis le début du projet, est limitée à celle d'un *silent Partner*. Le consortium B&S Europe (BSE) pourrait ainsi tirer parti de l'expérience considérable de COGINTA en matière de relations populations/FSI, incluant la diffusion et la sensibilisation aux thématiques des codes de déontologie élaborés dans le cadre du programme Secutchad ou la gestion du projet pilote du CLSPD dans le cadre du PAFSI, thématiques qui renvoient aux activités concourant aux résultats 1 et 2 du projet *Action Citoyenne pour le Renforcement de la Gouvernance Locale de la Sécurité au Tchad* de l'APLFT.

R.8- Une intervention future de l'UE pourrait être axée sur un prolongement des actions de formation mises en œuvre au titre de la composante 2 du projet ainsi que sur l'accompagnement des FSI dans l'accomplissement de leur mission première, qui est d'être au service des populations, dans un cadre urbain ou rural. Si l'expérience pilote de police de proximité s'avère positive, il conviendrait de renforcer son implantation à N'Djamena et d'initier des projets similaires dans d'autres localités du Tchad.

# ANNEXES



## ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Structure/ Fonction	Noms et Prénom	Contact
Ambassade de France Conseiller auprès DGGN		
Ambassade de France Conseiller du DGPN		
Assemblée Nationale-CDS Députée		
Assemblée Nationale Secrétaire Général Adjoint Magistrat		
Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) Secrétaire Général Adjoint		
B&S EUROPE Senior Project Manager		
DUE/ Chef section gouvernance		
DUE Chargée de programmes-Section Coopération		
DUE/Chef Finances-contrat		
DUE/RACC Conseiller SI		
DUE/ Conseiller spécial pour les questions de sécurité et de contreterrorisme		
DG GN Directeur Général 1 <sup>er</sup> Adjoint de la Gendarmerie Nationale		
GN/ Point focal		
GNNT/Point Focal		
DG PN		
Ministère de la Sécurité Publique et de l'Immigration (MSPI) Point focal		

Structure/ Fonction	Noms et Prénom	Contact
MSPI DGA PN		
PAASIT Coordonnateur		
PAASIT RAF Comptable du PAASIT		
PAASIT Chargée du Suivi Evaluation		
PAASIT Logistique/ Relations extérieures		
PAASIT ATP Chef de Mission		
PAASIT ATP Administration		
PAASIT ATP Formation		
PAASIT ATS Communication		
Service FED Projet CASON Coordonnateur/Régisseur DPP		
SFED		
SFED/CFC		
ONG COGINTA		
Association pour la promotion des libertés fondamentales au Tchad (APLFT) Coordinatrice Générale		
APLFT Chargé de programme		

## ANNEXE 2 - DOCUMENTATION CONSULTÉE

- BOUYEYRON(Catherine), FRANCESCHI (Philippe) : Evaluation finale du projet d'appui à la réforme des forces de sécurité intérieure (PAFSI), 21 décembre 2015.
- CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME (ONU) :
  - Rapport du Groupe de travail chargé de la question de la discrimination à l'égard des femmes dans la législation et dans la politique, sur sa mission au Tchad, 38<sup>ème</sup> session du Conseil des droits de l'homme, document A/HRC/38/46/Add.2, 8 mai 2018.
  - Groupe de travail sur l'Examen Périodique Universel (EPU), 31<sup>ème</sup> session (novembre 2018) : *Rapport national du Tchad* (30 août 2018) ; *Résumé des communications des parties prenantes concernant le Tchad* (rapport du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme,24 août 2018) ; *Compilation concernant le Tchad* (Rapport du Haut-Commissariat des Nation Unies aux droits de l'homme, 31 août 2018) ; *draft report of the Working Group*, document A/HRC/WG.6/31/L.12 du 15 novembre 2018.
- CONSTITUTION du 4 mai 2018 révisée par la Loi Constitutionnelle n.017/PR/2020 du 14 décembre 2020.
- FORUM NATIONAL INCLUSIF : 28 résolutions et recommandations du 2<sup>ème</sup> Forum (29 octobre-1<sup>er</sup> novembre 2020).
- INTERNATIONAL CRISIS GROUP (ICG) : Les défis de l'armée tchadienne, Rapport Afrique n.298, Bruxelles, 22 janvier 2021.
- OBSERVATOIRE DE LA VIOLENCE, DE LA PREVENTION DE LA CRIMINALITE ET DE LA DEONTOLOGIE POLICIERE : Loi n. 042/PR/2019 du 3 décembre 2019 portant création de l'OVPCDP ; décret n.1944/PR/MSPI/2020 du 22 septembre 2020 portant organisation et fonctionnement de l'OVPCDP.
- PLAN NATIONAL DE SECURITE INTERIEURE DE LA REPUBLIQUE DU TCHAD approuvé par décret N. 078/PR/PM/MISP/2014 du 11 février 2014.
- PROJET D'APPUI A LA REFORME DES FORCES DE SECURITE INTERIEURES (PAFSI)
  - Proposition de Plan Stratégique de Renforcement de la Gouvernance (PSRG), juin 2015 ;
  - Proposition de plan stratégique de développement de la police nationale (PSD PN) ;
  - Proposition de plan stratégique de développement de la gendarmerie nationale (PSD GN) ;
  - Proposition de plan stratégique de développement de la garde nationale et nomade du Tchad (PSD GNNT) ;
- PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DE LA SECURITE INTERIEURE AU TCHAD (PAASIT)
  - Document relatif à l'action (DA) pour l'amélioration de la sécurité intérieure au Tchad, 2016 ;
  - Convention de financement (CF) Amélioration de la sécurité intérieure au Tchad (7/09/2017) et Avenant n.1 à la CF du PAASIT ;
  - Cadre Logique revu du PAASIT (mars 2020) ;

- Termes de référence du Coordonnateur du projet d'appui à l'amélioration de la sécurité intérieure au Tchad ;
- Contrat de services de l'Assistance Technique pour le PAASIT (22/11/2017) et Avenants n.1 (25 février 2019) et n.2 (6 mai 2020) ;
- Compte rendu (CR) des Comités de Pilotage (COPIL) 1 (14/08/2018) ; 2 (10/06/2019) et 3 (26 août 2020) ;
- Note complémentaire à la demande de prorogation de la période de contractualisation du Ministre de l'Economie et de la Planification du Développement à l'Ambassadeur de l'Union européenne au Tchad, 23 juin 2020 ;
- Comité de Suivi Opérationnel (CSO) Comptes rendus (CR) des réunions 1 à 7 (30/03/2021) ;
- Unité de Gestion du Programme (UGP) : Rapports annuels d'exécution 2018 et 2019 ;
- Assistance Technique pour le PAASIT : Rapports intermédiaires semestriels 1 à 6 (juin-novembre 2020)
- Devis -Programme de démarrage PAASIT (3/11/2017-28/02/2018) ;
- Devis-Programme (DPP) – phase opérationnelle du 1<sup>er</sup> mars au 31 décembre 2021 ; phase de clôture du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2022 ;
- Avenant n.01 au Devis-Programme (DPP)
- Manuel pour le suivi et l'évaluation (responsable Hervé Gonsolin, Coginta), juin 2018.
- Demande de subvention au titre de l'AP FED/2016/039-069 (Renforcement de la participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité) de l'Association pour la promotion des libertés fondamentales au Tchad (APLFT) pour le projet « *Action citoyenne pour le renforcement de la Gouvernance Locale de la Sécurité au Tchad (PAC-GLS Tchad)* », 25 novembre 2020, 39 p.
- Mémento des missions-types effectuées par les unités de la Police nationale, sans date.
- Mémento des missions-types effectuées par les unités de la Gendarmerie nationale du Tchad, sans date ;
- Mémento des missions-types effectuées par les unités de la Garde Nationale et Nomade du Tchad, sans date.
- Programme de formation initiale des personnels de la police nationale, sans date, 204p.
- Programme de formation initiale des personnels de la Gendarmerie Nationale, sans date, 161p
- Programme de formation initiale des personnels de la Garde Nationale et Nomade du Tchad, sans date, 161 p.
- Programme de formation continue des personnels des forces de sécurité intérieure, sans date, 62 p.
- Doctrines d'emploi des forces de sécurité intérieure au maintien de l'ordre, sans date, 35p.
- NDIAYE Mody, Diagnostic préalable à la mise en place de la police de proximité dans les sites pilotes, Rapport diagnostic, mission du 23 octobre au 26 novembre 2019, 32p.
- ZOYEM Jean Paul, Préparation d'une enquête d'opinion portant sur la perception et les attentes de la population en matière de sécurité, Rapport final, 30 novembre 2020,31 p.
- Rapports de fin de mission des ATS : David SKULI (mars-mai 2019) : Appui à l'élaboration de politiques et plans de sécurité ; Bertrand CAVALLIER et Dominique DUVAL (janvier-décembre 2019) : Rationalisation de l'organisation du dispositif de sécurité intérieure -Activité A.1.2.1. ; SALEH AHMAT ADOUM (octobre 2018- février 2019) : Appui à l'amélioration des systèmes de traitement de l'information et de gestion des RH des FSI- Activité A.1.2.3 ; Daniel DIDNEE (octobre 2018-mars 2019) : Appui à la rédaction des politiques nationales de formation de la GN et de la GNNT et mise à jour de celle de la PN -Activité 2.1.1 ; Gérard

BOGUET (mars-mai 2019) : Elaboration des programmes de formation des FSI et formation de cadres- Activité 2.1.1 ; Hervé GONSOLIN (mai-juin 2018) : Outils et dispositif de suivi-évaluation du PAASIT ; Patrick ROCK et Dominique MARTIN (septembre 2018-septembre 2019) : Appui au renforcement des capacités des unités des FSI en charge de la gestion démocratique des foules- Activité 3.2.2 ;

- SECUTCHAD
  - Codes de déontologie des FSI (Police Nationale, Gendarmerie Nationale et Garde Nationale et Nomade du Tchad) : la poursuite de la diffusion de ces codes, élaborés dans le cadre du programme SECUTCHAD, est assurée par le PAASIT.
- VERSAVEL (Koen) : Rapport ROM sur le PAASIT (3 avril 2019).
- WILMIN (Harald), BARDET (Céline), REMAUD (Dominique), LAUMONT (Didier) : Identification et formulation d'un appui à la réforme des forces de sécurité intérieure du Tchad dans le cadre du 11<sup>ème</sup> FED, novembre 2015.

## ANNEXE 3 - BILAN DE LA MISE EN OEUVRE DU PAASIT AU 15 MARS 2021

Objectif spécifique 1: La gouvernance de la sécurité intérieure est améliorée				
Résultats	Activités	Résultats accomplis au terme du Semestre 6	Livrables réalisés	Observations des évaluateurs
R.1.1 : L'encadrement politique de la Sécurité Intérieure répond aux besoins de l'État et des populations	1.1.1a Renforcer le cadre politique de pilotage à travers un appui au Conseil National de Sécurité Intérieure	✓ Cette activité a été définitivement abandonnée. Des activités de substitution ont été identifiées et feront l'objet d'une approbation lors de l'endossement de l'avenant 2 au DPP. Les activités de remplacement ont été identifiées au cours de la période de rapportage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des courriers ont été adressés au Ministère de l'Administration du Territoire de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale (MATSPGL) (14 mars et 16 avril 2018)</li> <li>Un nouveau courrier a été adressé le 16 mai 2018 au SGP pour renouveler la demande de rencontres et d'identification des structures ;</li> <li>Une note technique adressée au MATSPGL le 19 juin 2018 ;</li> <li>Un courrier adressé le 14 août 2018 par le MATSPGL au SGP ;</li> <li>Des contacts ont été pris avec le DG et le MATSPGL pour relancer le processus. Un dossier complet a été remis au MDPCDNSACVG par le Coordonnateur du PAASIT ainsi qu'une note.</li> <li>Au terme de la cinquième réunion du CSO, tenue le 11 décembre 2019, il a été conclu, au vu du manque de réponses reçu à ce propos, que la mise en place effective du CNSI était fortement compromise et que la question de sa remise en cause et de sa transformation éventuelle en une autre activité se posait.</li> </ul>	Cet abandon est une opportunité manquée pour la coordination des actions des FSI sous le contrôle des autorités
	1.1.1. b Renforcer le cadre politique de contrôle républicain de la sécurité intérieure à travers un appui à la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée Nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le démarrage de cette activité a eu lieu à la demande des bénéficiaires.</li> <li>✓ Les préparatifs du voyage d'étude ont été lancés, et les premières réunions avec les membres de la CDSAN ont été tenues.</li> <li>✓ Un ATS a été recruté et a été mobilisé en décembre 2019. Les premières réunions de travail ont été particulièrement bien accueillies par les députés et membres de l'Assemblée Nationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termes de référence pour l'organisation d'une mission d'études auprès de l'Assemblée nationale française ;</li> <li>Termes de référence pour l'organisation d'une mission d'études auprès de l'Assemblée nationale du Niger ;</li> <li>Termes de référence pour l'organisation d'un atelier introductif sur le contrôle parlementaire au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale ;</li> <li>Fiche d'achat de deux véhicules et d'une motocyclette au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale ;</li> <li>Fiche d'achat de mobilier de bureau au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale ;</li> <li>Fiche d'achat de matériels informatiques et de reprographie au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale ;</li> <li>Fiche d'achat d'articles de communication au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale ;</li> <li>Fiche d'achat d'articles et produits documentaires au profit de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale.</li> </ul>	
	1.1.2a Accompagner l'élaboration de politiques et de plans de sécurité correspondant aux	✓ Le projet de la LOPSI a été transmis au MDPCDNSACVG qui l'a validé le 15/11/19 et transmis au SGG pour présentation au conseil des Ministres avant introduction à l'AN. PAASIT en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de Loi portant Orientation et Programmation de Sécurité Intérieure et son annexe budgétaire ;</li> <li>Politique nationale de sécurité routière signée par le Ministre en charge de la sécurité le 09 octobre 2019 ;</li> <li>Plan national de surveillance renforcée des frontières et de contrôle de l'immigration irrégulière signé par le Ministre en charge de la sécurité le 09 octobre 2019 ;</li> </ul>	<p>La PAASIT est toujours en attente de la validation du projet LOPSI</p> <p>La validation de ses plans de sécurité est une réussite incontestable. Les évaluateurs n'ont pas pu observer leur mise en œuvre après leur diffusion large</p>

	besoins prioritaires de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ attente.</li> <li>Les deux plans de sécurité - Terrorisme et - Lutte contre l'immigration et le contrôle des frontières - et la politique de Sécurité Routière ont été validés par le Ministre en charge de la sécurité le 09 octobre 2019 et ont fait l'objet d'une large diffusion sous forme de fascicules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan national de lutte contre le terrorisme signé par le Ministre en charge de la sécurité le 09 octobre 2019.</li> </ul>	
	1.1.2b Accompagner l'élaboration de politiques de sécurité reposant sur une meilleure analyse et anticipation des menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un expert a été sélectionné et déployé le 28 novembre 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les TdR pour le recrutement d'un ATS ont été rédigés et approuvés.</li> <li>• La présentation officielle de cette intervention a été présentée le 25 Mars 21</li> </ul>	Les évaluateurs n'ont pu observer les résultats du déploiement de cet ATS. Ils estiment que ce déploiement arrive tard dans la vie du projet
	1.1.3 Appuyer la production d'une information indépendante sur la Sécurité Intérieure et l'action des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Depuis la mise en place du DPP du PAASIT en mars 2018, la création et la mise en place d'un Observatoire de la Violence, de la Prévention de la Criminalité et de la Déontologie Policière, a fait l'objet de nombreuses réunions entre le PAON, la DUE et le PAASIT.</li> <li>✓ La signature du décret portant organisation et fonctionnement de l'OVPCDP a été faite le 22 septembre 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet de loi a été introduit dans le circuit de validation et a été adopté en conseil des Ministres le 13 juin 2019, et voté par l'AN le 05 décembre 2019 et promulgué par le Président de la République (PR) le 19 décembre 2019.</li> <li>• Le projet de décret de création a été introduit au SGG le 27 janvier 2020 pour le conseil des ministres prévu le 12 mars 2020, avant sa signature par le PR.</li> <li>• Le dossier de consultation pour une attribution directe de la subvention au CEGIED/CRASH a été introduit au PAON (service FED) le 25 avril 2019 pour la poursuite de la procédure. Une réunion avec la DUE a permis de déterminer que l'ENA avait la capacité financière pour mettre en œuvre la subvention en consortium avec le CERGIED et le CRASH.</li> </ul>	La subvention est maintenant portée par l'ENA en consortium avec CERGIED/CRASCH L'initiative pour la mise en place de l'Observatoire peut donc enfin commencer
R1.2 : Les capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSI sont améliorées	1.2.1 Rationnaliser l'organisation du dispositif de Sécurité Intérieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'activité débutée en janvier 2019, s'est poursuivie en juin et a été finalisée en décembre 2019.</li> </ul>	<p>Les documents produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités de calcul des ratios des FSI/Populations,</li> <li>• Projet de décret portant organisation et missions de la Gendarmerie Nationale,</li> <li>• Projet de Décret portant attributions du directeur général et organisation de la direction générale de la Gendarmerie,</li> <li>• Projet de Décret portant organisation et implantation de la Garde Nationale et Nomade du Tchad,</li> <li>• Projet de décret portant missions et modalités d'exécution du service par les délégations provinciales et les commissariats de police,</li> <li>• Mémento des activités pour les FSI.</li> </ul>	Les documents produits se trouveraient toujours dans le circuit de validation au niveau du ministère en charge de la sécurité
	1.2.2 Renforcer le contrôle interne de l'action des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un ATS a démarré l'activité le 14 octobre 2019.</li> <li>✓ Les Codes de déontologie de la GN et de la GNNT (élaborés par SECUTCHAD avec la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la suite d'un dossier d'appel d'offres pour la production des brochures des codes de déontologie, un contrat n°013/PAASIT/DPP-FOUR/2018 du 11 octobre 2019 de fourniture a été engagé avec l'imprimerie SMART PUB. 20.000 exemplaires de ces codes ont été distribués auprès des FSI concernés.</li> </ul>	En raison de la pandémie et des restrictions l'ATS « code déontologie » reviendrai début 2021 Une large campagne de vulgarisation interne aux

		<p>participation du PAASIT) ont été adoptés et signés le 26 août 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une dotation en 200 exemplaires a également été faite auprès du Projet d'appui à l'opérationnalisation de la composante police de la force conjointe du G5 Sahel et au processus de judiciarisation au Tchad.</li> <li>• Une dotation de 30 exemplaires a également été faite auprès du PRAJUST2</li> <li>• En raison de la pandémie et des restrictions l'ATS reviendra en janvier 2021.</li> </ul>	<p>FSI et auprès de la population sur le code de déontologie est absolument nécessaire</p> <p>Les évaluateurs se posent la question de savoir pourquoi le renforcement du contrôle interne des FSI s'est limité à l'élaboration d'un code de déontologie et ne pas p.ex. au développement d'un Inspectorat des FSI</p>
	<p>1.2.3a Appuyer l'élaboration de textes et la mise en place d'outils permettant d'améliorer la gestion des RH des FSI</p>	<p>✓ Les tâches à conduire pour la mise en œuvre de l'activité ont été ciblées et les livrables produits par l'ATS sont introduits dans le circuit de validation dont les décrets auprès du ministère en charges de la sécurité publique, et les circulaires et autres auprès des commandants des forces.</p> <p>✓ La livraison, l'installation et la mise en service a été terminée pour la ville de N'Djaména en novembre 2020.</p> <p>✓ L'ATS en charge de cette activité sera mobilisé en janvier 2021 pour terminer les livrables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un DAO pour les fournitures informatiques a été introduit auprès du PAON le 04 mars 2019, et lancé le 21 octobre 2019 après l'approbation par la DUE et l'ON le 16 octobre 2019. L'évaluation des offres a permis d'attribuer le marché avec la signature du contrat n°016/PAASIT/DPP-FOUR/2020 le 11 mai 2020.</li> <li>• Un DAO de service pour le développement et mise en service d'un système informatisé de gestion des ressources humaines pour la gendarmerie nationale et la garde nationale et nomade du Tchad, mise à jour de celui de la police nationale du Tchad a été lancé le Avec la signature du contrat n°014/PAASIT/DPP-SER/2018 le 10 décembre 2019.</li> <li>• Tous les documents produits par le projet sont remis aux bénéficiaires qui ont la responsabilité de leur mise en application selon le calendrier et les modalités qui leur sont propres. Le projet n'ayant pas vocation à aller au-delà de la production pour imposer leur mise en application.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Police Nationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de décret portant statut général des personnels de la Police Nationale ;</li> <li>• Projet de décret portant organisation de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et de la Direction de la Logistique des Équipements et du Matériel (DIRLEM) de la Police Nationale</li> <li>• Équipement en matériel d'archivage et informatique de la Direction des Ressources Humaines et des délégations provinciales de police ;</li> <li>• Instruction sur la discipline dans la Police Nationale ;</li> <li>• Circulaire : le recrutement des personnels de la Police Nationale ;</li> <li>• Circulaire sur la notation du personnel de la Police Nationale ;</li> <li>• Circulaire sur la titularisation du personnel du Personnel de la Police Nationale formulaire de titularisation ;</li> <li>• Formulaires de recrutement dans la Police Nationale externe et interne ;</li> <li>• Livret de gestion du personnel de la Police Nationale ;</li> <li>• Actualisation du statut général de la PN (notation, avancement, affectation, recrutement) ;</li> <li>• Identification des mesures organisationnelles et fonctionnelles : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établissement d'un effectif de référence par services pour la DRH ;</li> <li>✓ Estimation des besoins en recrutement pour réaliser un effectif de référence ;</li> <li>✓ Instruction sur le rôle de chaque entité de gestion RH ;</li> <li>✓ Nomenclature des postes pour les services RH.</li> </ul> </li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Gendarmerie Nationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret relatif à l'administration et à la gestion du personnel de la Gendarmerie Nationale ;</li> <li>• Projet d'arrêté portant recrutement externe des gendarmes de la Gendarmerie Nationale ;</li> <li>• Projet d'arrêté portant recrutement interne des sous-officiers de la Gendarmerie Nationale ;</li> <li>• Circulaire n°204/2.DGGN/CAB/2019 relative à l'instruction sur la discipline au sein de la gendarmerie nationale signée par le Directeur général de la GN le 24 octobre 2019 ;</li> <li>• Circulaire n°205/2.DGGN/CAB/2019 relative aux processus de fonctionnement</li> </ul>	<p>Le projet est en attente de validations des textes par la PN</p> <p>L'ATS GRH est mobilisé depuis le 03 mars 21</p> <p>Les évaluateurs observent ici aussi un retard dans les validations et la mise en œuvre de ses décrets et circulaires</p>

			<p>de la chaîne ressources humaines au sein de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulaire n°210/2.DGGN/CAB/2019 relative aux procédures de transmission des données ressources humaines entre la direction des ressources humaines et les formations externes de la Direction générale de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</li> <li>• Circulaire n°208/2.DGGN/CAB/2019 relative à l'organisation et les missions de la fonction ressources humaines au sein de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</li> <li>• Circulaire n°206/2.DGGN/CAB/2019 relative à la notation des personnels de la Direction générale de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</li> <li>• Circulaire n°209/2.DGGN/CAB/2019 relative au recrutement des personnels de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</li> <li>• Circulaire n°207/2.DGGN/CAB/2019 relative à la titularisation des personnels de la Direction générale de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;</li> <li>• Formulaire de candidature de recrutement de la Gendarmerie Nationale (externe interne) ;</li> <li>• Tableau des effectifs de référence de la Direction des ressources humaines de la Gendarmerie Nationale ;</li> <li>• Plan pluriannuel de recrutement de la Gendarmerie Nationale ;</li> <li>• Livret de gestion des personnels de la Gendarmerie Nationale.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Garde Nationale et Nomade du Tchad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret portant statut spécial ou particulier de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>• Projet de décret portant statut spécial ou particulier de la Garde Nationale et Nomade du Tchad</li> <li>• Projet d'arrêté portant sur le recrutement, interne (sous-officiers) au sein de la G.N.N.T. ;</li> <li>• Projet d'arrêté portant sur l'avancement dans la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>• Projet d'arrêté portant sur l'organisation et les modalités de recrutement des personnels de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>• Projet d'arrêté portant sur le recrutement, externe (gardes) au sein de la Garde Nationale et Nomade du Tchad</li> <li>• Projet d'arrêté portant organisation et missions des services en charge de la GRH (D.G.P et B1 des groupements) ;</li> <li>• Circulaire n°437/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant instruction sur la discipline au sein de la garde nationale et nomade du Tchad Signée le 22 octobre 2019 par le Commandant de la GNNT ;</li> <li>• Circulaire n°438/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant protocoles de fonctionnement sur l'organisation des services RH et leurs relations fonctionnelles au sein de la garde et nomade du Tchad signée le 22 octobre 2019 par le Commandant de la GNNT Signée le 22 octobre 2019 par le Commandant de la GNNT ;</li> <li>• Circulaire n°439/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant notation des personnels de la garde nationale et nomade du Tchad signée le 22 octobre 2019 par le Commandant de la GNNT ;</li> <li>• Circulaire n°440/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant recrutement des personnels de la garde nationale et nomade du Tchad signée le 22 octobre 2019 par le Commandant de la GNNT ;</li> <li>• Protocole de fonctionnement sur l'organisation des services de gestion du personnel et leurs relations fonctionnelles ;</li> <li>• Formulaire de candidatures d'entrée au sein de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>• Identification des besoins en effectif théorique par unité de la GNNT ;</li> <li>• Identification des postes de gestion des Ressources Humaines à pourvoir et</li> </ul>	
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>des profils recherchés au sein de la GNNT ;</li> <li>Dotation des services en charge de la Gestion des Ressources Humaines en matériel d'archivage et informatique ;</li> <li>Livret de gestion des personnels de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>Charte de la création des ressources humaines de la GNNT.</li> </ul>	
1.2.3b	Appuyer l'élaboration de textes et la mise en place d'outils permettant d'améliorer la gestion des moyens logistiques des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nombre important de textes a été élaboré et validé</li> <li>Les livrables ont été introduits avec ceux de la GRH pour une meilleure cohérence de l'ensemble.</li> <li>L'ATS a été mobilisé le 19 novembre 2020 pour faire l'accompagnement et la mise en place des outils et assurer une bonne pratique des documents élaborés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un marché de service n° PAASIT/DPP-SER/011/2019, pour le développement et mise en service d'un système informatisé de gestion logistique pour les Forces des Sécurité Intérieures du Tchad (FSI). L'Appel d'Offres a été lancé le 29 août 2019 et l'évaluation des offres reçues le 15 octobre 2019 a permis d'attribuer le marché à l'entreprise MSC (Maintenance, Services et Conseils), avec la signature du contrat n°015/PAASIT/DPP-SER/2018 le 10 décembre 2019.</li> <li>Un marché de fourniture n° EuropAid/140-522/ID/SUP/TD pour la fourniture, l'installation, et la mise en service des matériels informatiques et de reprographie pour la gestion des ressources humaines des Forces de Sécurité Intérieures du Tchad, a été introduit auprès du PAON (service FED) le 04 mars 2019, et lancé le 21 octobre 2019 après l'approbation par la DUE et l'ON le 16 octobre 2019. L'évaluation des offres reçues le 29 novembre 2019 a permis d'attribuer le marché au Groupe Kosso avec la signature du contrat n°017/PAASIT/DPP-FOUR/2020 le 12 mai 2020.</li> <li>Le développement d'un système informatisé de gestion logistique pour les Forces des Sécurité Intérieures du Tchad (FSI) est terminé. Le logiciel a été validé avec la participation active des personnes ressources désignées par les bénéficiaires. L'installation, la mise en service et la formation des utilisateurs va suivre après la réception provisoire des matériels informatiques.</li> <li>La livraison, l'installation et la mise en service et la réception provisoire des matériels informatiques est en cours pour les services de N'Djaména, elle se poursuivra pour les provinces au cours des mois de décembre 2020 et janvier 2021.</li> </ul> <p>Ces documents ont été produits :</p> <p>⇒ <b>Au profit de la Police Nationale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de décret portant organisation de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et de la Direction de la Logistique des Équipements et du Matériel (DIRLEM) de la Police Nationale ;</li> <li>Circulaire relative à la procédure standard de recueils de données logistiques au sein de la Police Nationale ;</li> <li>Instruction relative à l'administration et gestion des moyens logistiques au sein de la Police Nationale ;</li> <li>Procédure standard de recueils de données logistiques de la PN ;</li> <li>Fiche de poste directeur de la logistique de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant magasin compagnie fluviale de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant direction de la santé de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne police de secours de la PN ;</li> <li>Fiche de poste dépositaire comptable de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant cellule informatique et nouvelle technologie de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne commissariat sécurité publique de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne bureau national Interpol de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne logistique groupement de police de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant magasin unité motocycliste de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne direction des renseignements généraux de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne direction de l'immigration et de l'émigration de la PN ;</li> <li>Fiche de poste gérant antenne intendance de l'ENP de la PN.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Gendarmerie Nationale :</b></p>	<p>L'ATS Logistique a terminé la phase d'accompagnement en décembre 2020</p> <p>Les évaluateurs observent ici aussi un retard dans les validations et la mise en œuvre de ses décrets</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruction relative à l'administration et gestion des moyens logistiques au sein de la Gendarmerie Nationale</li> <li>- Procédure standard de recueils de données logistiques de la GN ;</li> <li>- Fiche de poste dépositaire comptable GN ;</li> <li>- Fiche de poste détenteur Usager GN ;</li> <li>- Fiche de poste antenne direction de la santé GN ;</li> <li>- Fiche de poste gérant antenne direction des transmissions GN ;</li> <li>- Fiche de poste antenne dépositaire Groupement GN ;</li> <li>- Fiche de poste antenne dépositaire Gpt ou Légion GN ;</li> <li>- Fiche de poste gérant magasin unité élémentaire GN.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Garde Nationale et Nomade du Tchad :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de décret portant organisation et missions de la Sous-Direction de l'intendance, de la logistique du matériel et de l'équipement de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>- Circulaire portant organisation, mission et règles de fonctionnement de la chaîne de soutien ;</li> <li>- Instruction relative à l'administration et gestion des moyens logistiques au sein de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;</li> <li>- Procédure standard de recueils de données logistiques de la GNNT ;</li> <li>- Fiche de poste gérant magasin transmission GNNT ;</li> <li>- Fiche de poste gérant magasin Cie Nomade GNNT ;</li> <li>- Fiche de poste dépositaire comptable GNNT ;</li> <li>- Fiche de poste dépositaire groupement anti-émeute GNNT.</li> </ul>	
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Objectif spécifique 2: Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté**

R.2.1 : Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés	2.1.1 Élaborer et/ou réviser les politiques nationales de formation des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les trois phases de l'activité ont été réalisées au profit de la PN, de la GN et de la GNNT.</li> <li>✓ L'ensemble des livrables a été effectué. Seule l'installation du «service central» et de la chaîne de gestion de la formation de la PN ainsi que le dispositif de suivi-contrôle de la mise en œuvre de la politique de formation de la PN seront poursuivies.</li> <li>✓ La mise en œuvre de cette activité est totalement terminée le 25 novembre 2019 ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Politiques Nationales de Formation (GN et GNNT) ont été élaborées et validées par le Ministre en charge de la sécurité le 08 août 2019 ;</li> <li>• Un séminaire de présentation a eu lieu le 15 novembre 2019 en présence de tous les bénéficiaires.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Gendarmerie Nationale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrêté n°495/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Gendarmerie Nationale signé le 08 octobre 2019 par le Ministre en charge de la sécurité ;</li> <li>• Circulaire n°014/4/DGGN/CAB portant mise en place de la PNF_GN signée le 12 février 2019 par le DG de la GN ;</li> <li>• Diaporama (PPT) d'appui à la présentation de la circulaire d'application aux cadres dirigeants de la GN ;</li> <li>• Fiche d'étude relative à la création de la direction de la formation ;</li> <li>• Instruction portant organisation et missions de la fonction formation ;</li> <li>• Fiche de synthèse initiale sur le Suivi-évaluation ;</li> <li>• Instruction relative au suivi-contrôle de la mise en œuvre de la politique de formation de la GN ;</li> <li>• Tableau de bord composé de six indicateurs réalisés sur MS-Excel ;</li> <li>• Texte réglementaire définissant l'organisation du dispositif de formation de la GN ;</li> <li>• Document fixant les fondements de la politique nationale de formation de la GN ;</li> <li>• Texte réglementaire définissant l'organisation du dispositif de formation de la GN ;</li> <li>• Texte de niveau ministériel fixant l'organisation et les missions de la fonction formation dans la gendarmerie nationale ;</li> <li>• Document portant sur l'organisation détaillée des services de gestion de la formation (DGGN, GEGN, Légions) comprenant le référentiel des emplois et les fiches de postes ;</li> <li>• Document portant sur le processus de fonctionnement de la chaîne formation</li> </ul>	Les évaluateurs observent ici aussi un retard dans les validations et la mise en œuvre de ses arrêtés et circulaires
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>entre le service central, le GEGN, les légions et les groupements directement rattachés à la DGGN ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation du « service central » et de la chaîne de gestion de la formation de la GN ;</li> <li>• Définition du rattachement organique et du périmètre de responsabilité du service central de formation.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Police Nationale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrêté n°494/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Police Nationale signé le 08 octobre 2019 par le Ministre en charge de la sécurité ;</li> <li>• Circulaire n°120/PR/MATQSPGL/DG/DGPN/20149 portant mise en place de la PNF_PN signé le 16 janvier 2019 par le DG de la PN ;</li> <li>• Fiche d'étude relative à la création de la direction de la formation et du développement des compétences ;</li> <li>• Diaporama (PPT) d'appui à la présentation de la circulaire d'application aux cadres dirigeants de la PN ;</li> <li>• Instruction portant organisation et missions de la fonction formation ;</li> <li>• Fiche de synthèse initiale sur le Suivi-évaluation ;</li> <li>• Instruction relative au suivi-contrôle de la mise en œuvre de la politique de formation de la PN ;</li> <li>• Tableau de bord composé de six indicateurs réalisés sur MS-Excel ;</li> <li>• Ateliers et sessions de formation sur la politique nationale de formation en vue d'une meilleure appropriation du document.</li> </ul> <p>⇒ <b>Au profit de la Garde Nationale et Nomade :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrêté n°493/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Garde nationale et Nomade du Tchad signé le 08 octobre 2019 par le Ministre en charge de la sécurité ;</li> <li>• Circulaire n°0065/PR/MATSPGL/SE/GNNT/EM/2019 portant mise en place de la PNF_GNNT signée le 25 février 2019 par le COMGNNT ;</li> <li>• Diaporama (PPT) d'appui à la présentation de la circulaire d'application aux cadres dirigeants de la GNNT ;</li> <li>• Fiche d'étude relative à la création de la direction de la formation ;</li> <li>• Instruction portant organisation et missions de la fonction formation ;</li> <li>• Fiche de synthèse initiale sur le Suivi-évaluation ;</li> <li>• Instruction relative au suivi-contrôle de la mise en œuvre de la politique de formation de la GNNT</li> <li>• Tableau de bord composé de six indicateurs réalisés sur MS-Excel ;</li> <li>• Texte réglementaire définissant l'organisation du dispositif de formation de la GNNT.</li> </ul>	
	2.1.2 Élaborer les programmes de formation des FSI	<p>✓ L'ingénierie pédagogique relative aux programmes de formation des FSI a débuté le 18 mars et s'est terminée le 03 octobre 2019.</p> <p>✓ Les programmes de formation initiale, continue et spécialisée des trois forces sont arrivés à leur terme. La réflexion se situe, pour l'heure, sur les modalités d'impression et de diffusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette activité a été menée avec l'aide d'un groupe de travail composé de 14 formateurs : 02 formateurs issus de l'ENP, 07 formateurs issus des Centres communs dont une femme, 01 formateur issu du GEGN, 03 formateurs issus du centre de formation de Djedda et 01 formateur issue de centre de formation de Moussoro</li> <li>• <b><u>Programme de formation initiale des personnels des FSI :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au profit de la Police nationale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quatre recueils de programme de formation initiale des personnels de la police nationale ont été élaborés au profit des : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gardiens de la paix ;</li> <li>▪ Inspecteurs de police ;</li> <li>▪ Officiers de police ;</li> <li>▪ Commissaires de police.</li> </ul> </li> <li>○ Un recueil de quatre référentiels d'activités et de compétences correspondants aux différents grades supra.</li> </ul> </li> <li>• <b>Au profit de la gendarmerie Nationale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trois recueils de programme de formation initiale des personnels de la gendarmerie nationale ont été élaborés au profit des :</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>L'expert principal formation doit reprendre la poursuite de ses activités et l'édition et l'impression des programmes</p> <p>Les évaluateurs espèrent que ces programmes de formation seront utilisés lors de formations de base pour les nouvelles recrues dont leur engagement est imminent.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gendarmes</li> <li>▪ Sous-officiers de gendarmerie</li> <li>▪ Officiers de gendarmerie</li> <li>○ Un recueil de quatre référentiels d'activités et de compétences pour les officiers, sous-officiers et hommes de rang tel que les: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commandants de compagnie et d'escadron</li> <li>▪ Gendarmes en unité élémentaire</li> <li>▪ Gendarmes du rang en unité élémentaires</li> </ul> </li> <li>• <b>Au profit de la Garde Nationale et Nomade du Tchad :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trois recueils de programme de formation initiale des personnels de la garde nationale et nomade du Tchad ont été élaborés au profit des : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gardes</li> <li>▪ Sous-officiers de la garde</li> <li>▪ Officiers de la garde</li> </ul> </li> <li>○ Un recueil de cinq référentiels d'activités et de compétences correspondant aux premiers postes dévolus aux officiers, sous-officiers et gardes.</li> </ul> </li> <li>• Afin d'en faciliter l'exploitation, chaque programme de formation initiale des trois forces en deux parties relatives aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principes généraux - Situations de police (Gardiens de la Paix, Inspecteurs, Gendarmes et Gardes) ;</li> <li>○ Principes généraux- Modules professionnels (Officiers-Commissaires).</li> </ul> </li> <li>• <b><u>Programme de formation continue des personnels des FSI :</u></b> Un recueil de programme de formation continue commune aux trois forces s'articule autour de douze modules. Afin d'en faciliter l'exploitation, chaque module est précédé d'une fiche proposant la synthèse des activités proposées. Les modules se déclinent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Police judiciaire investigation ;</li> <li>• Gestion démocratique des foules ;</li> <li>• Les droits de l'homme ;</li> <li>• La déontologie ;</li> <li>• Le renseignement ;</li> <li>• Les phénomènes migratoires ;</li> <li>• L'intervention professionnelle ;</li> <li>• Gestion des ressources humaines management ;</li> <li>• Police administrative réglementation routière ;</li> <li>• Informatique et bureautique ;</li> <li>• Les relations avec la population ;</li> <li>• Secourisme.</li> </ul> </li> <li>• <b><u>Programme de formation spécialisée des cavaliers et méharistes :</u></b> L'objectif de cette formation est de former des palefreniers issus des Gardes de la GNNT, à équiper les chevaux, mais aussi à leur fournir les soins nécessaires à leur bien être quotidien. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un recueil de programme de formation spécialisée des cavaliers et méharistes</li> </ul> </li> </ul>	
2.1.3 Appuyer la mise en œuvre des programmes de formation des FSI	✓	<p>L'activité 2.1.3 est toujours dans sa phase active par une troisième session de formation de formateurs qui s'est déroulée du 04 au 08 novembre 2019.</p> <p>✓ Dans les prochaines activités, l'accent sera mis sur une participation massive des femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47 formateurs des différentes structures de formation sont formés. A cela s'ajoutent 3 formateurs du CIC de BOL ainsi que deux formateurs de la Gendarmerie affectés à la brigade fluviale qui ont suivi cette formation dans le cadre des échanges entre projet (PAASIT-SECUTCHAD). On ne compte pas de femme, car il existe peu de femmes formatrices.</li> <li>• Un livret de formation des formateurs des FSI selon le modèle de l'approche par les compétences.</li> </ul>	Les évaluateurs ont noté le souhait des FSI pour que des formations des formateurs soient continuées dans le but d'augmenter le nombre de formateurs disponible pour les formations de base des personnels recrutés

R.2.2 : Les structures de formation initiale et continue sont modernisées ou consolidées	2.2.1 Construire ou rénover les bâtiments de formation des FSI et fournir des mobiliers pédagogiques	✓ Le PAASIT a recruté en décembre 2018 le cabinet d'architecture SOTRETE comme Maitre d'œuvre Délégué ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe du Maitre d'œuvre Délégué (SOTRETE) a réalisé l'étude de rénovation à l'ENP et au CFCM, les devis sur la rénovation de ces établissements sont achevés. Ils font suite à une visite de l'ENP et du CFCM par le MOD dont l'objectif consistait à déterminer les travaux les plus urgents à réaliser afin d'éviter que la structure ne soit exposée à des dégâts irréversibles ;</li> <li>Les APS et APD ont été réalisés concernant la construction des bâtiments de la coordination des centres de formation et de l'École Nationale de Gendarmerie de Boudouloum ;</li> <li>Deux DAO ont été préparés et sont dans le circuit pour la suite des procédures, dont un pour les travaux de rénovation à l'ENP et au CFCM, et l'autre pour les travaux de construction de la coordination des centres, de l'École de Gendarmerie, des Commissariats de Police et des Brigades territoriales de la Gendarmerie.</li> <li>L'avis de marché a été publié le 19 sur le site de l'UE et le 20 octobre 2020 dans la presse locale.</li> </ul>	Commencé depuis le 10 mars 21 l'évaluation des offres pour la construction des structures se poursuit
<b>Objectif spécifique 3: Les relations entre la population et les FSI sont améliorées</b>				
R.3.1 : La participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée.	3.1.1 Appuyer les cadres et les initiatives de gouvernance locale de la sécurité.	✓ Les activités ont fait l'objet de nombreuses réunions entre le PAON, la DUE et le PAASIT. Le dossier d'AP a été préparé au cours des précédents semestres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dossier de consultation a été envoyé au PAON/FED pour la poursuite de la procédure le 26 février 2019. Une subvention par attribution directe à l'Association pour la Promotion des Libertés Fondamentales au Tchad (APLFT) est en cours d'octroi.</li> <li>La proposition de l'APLFT a été déposée au Service FED le 30 septembre 2019. Le comité d'évaluation a tenu la séance d'ouverture et devrait adresser une demande de clarifications à l'APLFT avant l'évaluation.</li> <li>La procédure d'évaluation qui a pris du retard a fait place à la procédure de contractualisation. (Contrat avec l'APLFT pour l'attribution directe de la subvention en vue de la mise en œuvre du projet gouvernance locale de la sécurité).</li> </ul>	Le contrat de l'APLFT a été endossé par la DUE et a été signé fin mars 21. Cette activité peut maintenant démarrer.
	3.1.2 Développer des outils de communication et de concertation entre la population et les FSI.	✓ La mise en œuvre a connu du retard, car les options discutées au cours des différentes séances de travail ont tardé à déboucher sur des orientations concrètes.		
	3.1.3 Appuyer les droits et la place des femmes dans le secteur de la sécurité intérieure.			
	3.1.4 Concerter la population par une enquête d'opinion	✓ Le 26 octobre 2020 l'expert a été déployé et a terminé l'activité préparatoire à l'élaboration de l'enquête de perception.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le consortium a introduit au Service FED, le 19 février 2020, les TDR n°019 pour le recrutement d'un assistant technique secondaire dont la mission consiste à faire la préparation d'une enquête d'opinion portant sur la perception et les attentes de la population en matière de sécurité.</li> <li>Les TdR pour un marché de service pour l'organisation de l'enquête ont été développés par cet ATS</li> </ul>	En réalité la mise en œuvre concrète de cette initiative doit encore commencer en attendant les décisions du SFED
R.3.2 : La dimension de service public des forces de sécurité intérieure est	3.2.1 Les capacités des FSI en contact avec la population à participer à un processus de gouvernance locale	✓ L'équipe a recruté un cabinet d'architecture comme Maitre d'œuvre Délégué. Ce dernier a réalisé les esquisses et les Avant-Projets Sommaire et les Avant-Projets Détaillés des commissariats et brigades	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'appel d'offres n° PAASIT/DPP-SER/007/2018 pour le recrutement de la MOD pour la conception, la mise en marché, le contrôle et la surveillance des travaux de construction et de rénovation des commissariats de police et des brigades territoriales de la gendarmerie nationale et postes de la GNNT, lancé le 10 octobre 2018, la Société Tchadienne des Réalisations d'Etudes et des Travaux d'Environnement (SOTRETE) a été engagée le 07 décembre 2018 par contrat de service n°009/PAASIT/DPP-SER/2018.</li> <li>Missions d'étude des travaux de rénovation des postes de la GNNT pour l'opérationnalisation ont été réalisées. Les Avant-Projets Détaillés ont été validés et</li> </ul>	Pour le moment cette initiative est limitée à la construction ou la rénovation d'un nombre de commissariats et l'achat de matériel roulant pour certaines FSI.  Il est donc d'une importance capitale que pour le restant

améliorée	de la sécurité	<p>territoriales qui ont été validés par les bénéficiaires.</p> <p>✓ Deux experts ont été recrutés et sont déployés à partir de janvier 2021 pour développer la police de proximité dans les cinq commissariats construits dans la ville de N'Djaména.</p>	<p>le marché des travaux de rénovation a été lancé le 20 avril 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification des sites des constructions a été réalisée par les bénéficiaires, les documents d'attribution ont été élaborés et transmis au PAASIT.</li> <li>• Les visites de reconnaissance des sites identifiés pour la construction des BT ont été conduites en fin novembre, fin décembre 2019 et janvier 2020.</li> <li>• L'avis de marché pour la construction de cinq commissariats et cinq brigades territoriales a été publié le 19 sur le site de l'UE et le 20 octobre 2020 dans la presse locale.</li> <li>• Un diagnostic préalable à la mise en place de la police de proximité dans les sites pilotes est mise en œuvre depuis le 23 octobre 2019, date d'arrivée de l'ATS en charge de la rédaction de ce dernier. L'étude de l'existant a donné lieu à des recommandations qui seront prises en compte dans la mise en place de la POL-PROX.</li> <li>• L'appel d'offres n° EuropeAid/140-787/ID/WKS/TD pour les travaux de rénovation pour l'opérationnalisation des postes de garde de la GNNT dans les couloirs de transhumance a été lancé le 20 avril 2020.</li> <li>• Les APS et les APD pour la construction des cinq Commissariats d'Ordre Public (pour la Police Nationale) et des cinq Brigades Territoriales (pour la Gendarmerie Nationale) ont été validés par les bénéficiaires.</li> <li>• Le DAO n° EuropeAid/140-837/IH/WKS/TD pour les travaux de construction de la coordination des centres de formation, de l'école de Gendarmerie, des commissariats d'ordre public pour la police nationale et des brigades territoriales pour la Gendarmerie, a été finalisé et introduit par le PAASIT au Service FED le 24 avril 2020. La publication par la DUE de (i) l'avis de pré-information a eu lieu le 17 juin 2020 et l'avis de marché de cet Appel d'Offre Ouvert International le 19 sur le site de l'UE et le 20 octobre 2020 dans la presse locale.</li> <li>• La construction et la rénovation des commissariats de police et des brigades territoriales et postes de la GNNT :</li> <li>• Mission d'évaluation des travaux de mise à niveau de neuf (09) postes de la GNNT (lot 1) du 27 avril au 02 mai 2019,</li> <li>• Mission d'évaluation des travaux de mise à niveau de neuf (09) postes de la GNNT (lot 2) du 30 avril au 03 mai 2019,</li> <li>• Mission de reconnaissance préalable aux constructions des brigades territoriales de Mbaibokoum et de Maro du 20 au 23 novembre 2019,</li> <li>• Mission de reconnaissance préalable aux constructions des brigades territoriales de Amtiman et Abdi du 26 décembre 2019 au 1er janvier 2020,</li> <li>• Mission de reconnaissance préalable à la construction de la brigade territoriale d'Amdjarass du 1er au 05 mars 2020.</li> <li>• Un diagnostic préalable à la mise en place de la police de proximité dans les sites pilotes a été effectué en octobre-novembre 2019. L'étude de l'existant, les audits de terrain, ainsi que les rencontres avec les responsables de la Police Nationale et des services visités ont donné lieu à des recommandations transmises au DGPN et au Ministre en charge de la sécurité pour être soutenues et prises en compte dans lors de la mise en place de la POL-PROX.</li> </ul>	<p>du programma PAASIT des efforts majeurs soient fait pour la vrai mise en œuvre de la police de proximité dans tous ses aspects par les FSI et ce en étroite coopération avec la société civile et avec les initiatives PdP prises en ce moment par un partenaire du consortium (Coginta) de mise en œuvre PAASIT qui a une longue expérience en cette matière</p>
	3.2.2 Les capacités des FSI en matière de gestion démocratique des foules.	<p>✓ Deux ATS ont été déployés pour conduire cette activité au profit des unités constituées de la PN, de la GN et de la GNNT.</p> <p>✓ Le 05 juin 2019, cette activité a été élargie à l'unité anti-émeute de la GNNT.</p> <p>✓ En septembre 2019 la dernière unité du GMIP a pu être formée, mettant un terme à la phase de formation des unités constituées chargées du maintien de l'ordre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un manuel sur la formation en maintien de l'ordre fera l'objet d'une impression et d'une large diffusion aux responsables des unités constituées.</li> <li>• A noter qu'il a été rédigé et soumis à la signature du Ministre en charge de la sécurité le 10 octobre 2019 un document relatif aux règles d'engagements commun à toutes les unités constituées participant au maintien de l'ordre. Ce document doit être imprimé en plusieurs exemplaires et transmis aux FSI.</li> </ul>	<p>Les évaluateurs, qui n'ont pas pu consulter le manuel sur la formation MO, espèrent que la formation ne s'est pas et uniquement focalisée sur les formations et techniques de MO en contact avec les foules mais aussi sur la préparation, les analyses de la situation avant l'évènement, la désescalade, l'utilisation de la force minimale, les leçons apprises et les débriefings en vue d'une meilleure préparation et de gestion d'interventions future et tout cela basé sur droits des êtres humains et l'utilisation minimale de la force coercitive</p>

		<p>au Tchad.</p> <p>✓ A ce jour, un effectif total de 676 (officiers et cadres) a été formé pour les unités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Police Nationale -GMIP / 272 personnels formés (37 officiers - 235 sous-officiers dont 01 femme)</li> <li>○ Sécurité publique : 7 officiers de la police secours</li> <li>○ Gendarmerie Gie / 201 personnels formés (6 officiers - 195 sous-officiers)</li> <li>○ GNNT –Unité anti-émeute/ 52 personnels formés (10 officiers - 42 sous-officiers dont 08 femmes)</li> <li>○ à la demande de la PN, des effectifs de la police secours ont été formés lors de la première quinzaine de formation concernant les officiers.</li> </ul>		
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

# ANNEXE 4 - RAPPORT IRIS DE SUIVI DES PERFORMANCES DU PAASIT(31 MARS 2021)

## Rapport de suivi PAASIT IRIS Rapport de suivi des performances

1. Information générale													
Période de reporting et personnes en charge		Détails du suivi											
1.1 Date actuelle (jj-mm-aaaa)	31 mars 2021	1.3 Directeur de projet		ANMARITA ESPOSITO									
1.1 Date de début (jj-mm-aaaa)	1 novembre 2017	1.4 Type de rapport		Rapport Intermédiaire d'activités 5									
1.2 Date de fin (jj-mm-aaaa)	7 décembre 2022	1.5 Statut du rapport		Rapport 6 Fournis et validé par DUE									
1.4 Lieu de mise en œuvre	NDjamena - République du Tchad	1.6 Phase du rapport		7ème rapport mi-semestriel (01/12/20 au 30/03/2021)									
2. Performance liée aux objectifs													
Objectifs spécifiques (OS)			Indicateurs de performance vérifiables					Indicateurs de mise en œuvre			Score de performance		Remarques
Code	Description		Activités	Description	Date limite	Unité de mesure (N, %, P-S, O-D, OUI [1]-NON[0])	Objectif	Niveau de mise en œuvre	Source de vérification	% de réalisation par indicateurs Score et couleur	% de réalisation par OS Score		
	Composantes	Sous-composantes											
			A.1	Démarrer le projet et lancer l'assistance technique	Fin du projet	Nombre A/P	3	3	Rapport mes A	100,00%		Les A/P (Chef de mission, Formation, Administration) sont mobilisés et discutent des ressources nécessaires pour la conduite de leur mission.	
			A.2	Assurer la planification et le suivi de l'utilisation des ressources	Fin du projet	Nombre de rapport semestriel	3	6	Rapports de IAI	75,00%		Le Plan d'Action Global a été rédigé et approuvé. Il doit être régulièrement suivi et mis à jour. Les bénéficiaires sont régulièrement informés des avancées du projet et de l'utilisation des ressources.	
			A.3	Coordonner le projet, l'équipe et les livrables	Fin du projet	Nombre de rapport d'ATS	19	16	Rapports de IAI	84,21%		Une communication ouverte et transparente est mise en place avec les parties prenantes du projet. Une atmosphère de travail cordiale est en place au sein de l'équipe. Les interventions des ATS et leurs livrables sont coordonnés.	
			A.4	Renforcer la cohérence et la complémentarité des projets UE en matière de gouvernance et de renforcement de l'Etat de droit	Fin du projet	0-16	4	4	Compte rendu des réunions Document de suivi Fiches projets	100,00%		70 ATS ont intervenus depuis le début du projet. 11 rapports intermédiaires d'activités des ATS ont été rédigés. 9 ATS ont finalisé leurs missions et ont déposé les rapports de fin de mission.	
			A.5	Renforcer la cohérence et la complémentarité des appuis des PIF en matière de sécurité intérieure	Fin du projet	0-16	2	2	Compte rendu des réunions Document de suivi Fiches projets	100,00%		Les réunions DUE et des réunions avec les projets concernés ont été interrompues SICA, Tchad et PIRAC Tchad ayant terminé leurs projets. Des réunions tripartites sont organisées par quinzaine avec la DUE et le STED.	
			A.6	Assurer le secrétariat des Comités de Suivi Opérationnel et des Comités de Pilotage	Fin du projet	Nombre de réunion CSO et COPIL	16	10	Compte rendu des réunions	62,50%	80,14%	Activités A3 abandonnées à la demande de la DUE qui se charge d'organiser les réunions avec les PIF. 3 CSO et 3 COPIL par an. 7 CSO réalisés : 3 avril 2018 - 29 novembre 2018 - 23 mai 2019 - 13 août 2019 - 05 décembre 2019 - 03 décembre 2020 - le 30 mars 2021 et 3 COPIL sont tenus le 14/08/2018, le 12/04/2019 et 05 août 2020. Finances de la COVID 19 : 1 CSO prévu en avril 2020 n'a pas eu lieu.	

				A.7	Mobiliser les ATS et coordonner leurs interventions	#Plan de mobilisation des ATS inclus dans le plan d'action Global #Les TDR spécifiques des missions d'ATS rédigés #Mails des ATS approuvés par le Comité d'évaluation. #ATS déployés sur le terrain et intégrés à l'équipe #Production des livrables spécifiques	Fin du projet	Nombre jours ATS Comité	2040	1254	Rapports des ATS	61,47%	Le plan de mobilisation des ATS est approuvé et mis à jour régulièrement par la Chargée de Suivi-Evaluation. Missions initiées : ATS Communication, ATS Suivi-Evaluation, ATS Contrôle parlementaire, ATS gouvernance des lois, 2 ATS rationalisation, ATS Inspection, ATS GRH, ATS Informatique, ATS Logistique, ATS Ingénierie de formation, 3 ATS PROPROX, 2 ATS M.O, ATS Contrôle Interne, ATS Enseignement, ATS enquête d'opinion, ATS genre, Nombre des Ressources consommées par les ATS 1254 fin février 2021
				A.8	Préparer et mettre en œuvre un plan de communication et de visibilité du projet	#Stratégie de communication #Plan de communication #Conclure d'activités de visibilité et de communication #Évaluation de matériel de communication et de visibilité du projet	Fin du projet	Nombre d'activités prévues au Plan	14	13	Stratégie de communication élaborée, plan de communication réalisé, matériel de communication réalisés, les activités de visibilité sont conduites	71,43%	Stratégie et plan de communication rédigés Création du site Web réalisée et mise opérationnelle Cérémonie de lancement du projet planifiée faite le 27 juin 2018 Supports de communication (Brochures, T-shirts, etc.) réalisés. 1 conférence de presse faite en juillet 2018 (RN) Les Gogets de communication réalisés en 2019) agendas, etc à grandeur PAASIT, Kokonara, chef USB, shopping bag, chévalot grand et petit, t-shirts, t-shirts et t-shirt Un bulletin périodique est réalisé tous les trimestres (PAASIT-INFO) Aucun gaget n'a été réalisés en 2020
				A.9	Appuyer les missions d'évaluation du projet	#L'Appuyer les missions d'évaluation en mettant à disposition les documents demandés et en facilitant les contacts sur place.	Fin du projet	Nombre de missions	3	2	Rapport de l'AI Rapports des évaluations	66,67%	Une mission KUM a eu lieu en 2019 Une évaluation à mi-parcours a débuté la phase terrain le 29/03/2021, la restitution est programmée pour le 02 avril 2021 à la fin Un audit financier a eu lieu en juin 2018 (DPP), audit DPP pour la 1ère année réalisé Reste l'évaluation finale du projet
COMPOSANTE B OPÉRATIONNELLE PROGRAMME PLURIANNUÉ ET DES FONDS DU PROJET	100%			E.1	Appuyer la mise à la préparation du devis programmatif de montage (DPM) et du devis-programme de cycle de suivi (LSP)	#Le DPM et/ou DPP est rédigé et approuvé par toutes les parties prenantes du projet	SI	Oui/Non	Oui	Oui	DPM DPP	100,00%	Le DPM et le DPP ont été rédigés avec l'appui de l'AI et ont été approuvés, DPP approuvé le 27/02/2018.
				E.2	Assurer le suivi technique et financier du DPP	#Les détails contractuels d'engagement sont respectés. #Les activités financées sur DPP font l'objet d'un suivi administratif, technique et financier régulier.	Fin du projet	Nombre de mémoires	4	3	Intiens de suivi des marchés Rapport annuel du projet	75,00%	Un rapport du LRU et rapport annuel 2019 de suivi technique et financier produit et validé, rapport annuel 2019 produit et validé. Rapport annuel 2020 produit Un 2ème avenant au DPP est en circuit de validation.
				E.3	Vérifier au respect des règles et procédures applicables aux marchés et subventions	#Les procédures sont respectées. # Il n'y a pas de dépense indigible à l'issue du projet	Fin du projet	Nombre de marchés et subventions	31	20	DAO, TDR, A&P, Contrats rapport de suivi des subventions et marchés	64,52%	Tous contrats du PAASIT enregistrés, signer 31 contrats (DAO, A, S P, Contrats) dont 5 DAO signés, engagés et 9 marchés (7 marchés et 2 subventions) sont en cours de finalisation.
				E.4	Superviser et contribuer à la rédaction des TDR, DAO et dossiers d'A&P	#Les procédures sont respectées, les TDR, DAO et A&P sont rédigés conformément au PRAG.	Fin du projet	Nombre de marchés et subventions	31	20	DAO, TDR, A&P, Contrats rapport de suivi des subventions et marchés	64,52%	Tous les marchés encas respectent les procédures, TDR, DAO conformément au PRAG, à ce jour, 19 marchés (11 sur le DPP et DPP) sont préparés.
				E.5	Suivre la mise en œuvre technique et financière des marchés et des subventions	#Les différents marchés lancés par la règle sont attribués et livrés. #Les contrats de subventions sont signés et les activités financées menées à bien.	Fin du projet	Nombre de marchés et subventions	31	20	DAO, TDR, A&P, Contrats rapport de suivi des subventions et marchés	64,52%	Le PAASIT a attribué et livré 11 marchés sur le DPP et 9 marchés sur le DPP, marchés en resté
				1.1.1.a	Renforcer le cadre politique de pilotage à travers un appui au Conseil National de Sécurité Intérieure	#Le groupe de travail se réunit #La feuille de route sur la secrétariat administratif est adoptée #Le SG et son équipe sont installés #Le plan de formation est adopté et initié #Un ou plusieurs voyages d'études sont organisés	Fin du projet	Nombre de réunions	5	5	Feuille de route Rapport de formation Rapport de missions Compte rendu des réunions	100,00%	Cette activité a été annulée et les activités de planification sont passées dans l'avenant 2 au DPP

COMPOSANTE 1 LE RENFORCEMENT DE LA SECURITE INTERIEURE	L'encadrement politique de la sécurité intérieure répond aux besoins de l'Etat et des populations	28%	Les capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSJ sont minimales	1.1.1.a	Renforcer le cadre politique de contrôle républicain de la sécurité intérieure à travers un appui à la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale	#Les textes régissant les attributions et le fonctionnement de la CDS sont mis à jour. #des formations ou contrôle parlementaire sont conduites #des missions de terrain sont organisées conjointement entre les membres de la CDS et les FSJ #des visites d'études sont organisées #des groupes de travail sont mis en place et fonctionnement #identification des moyens supplémentaires	Fin du projet	Nombre de critères	6	4	Textes légoux Rapport des ATS Rapport de missions Compte rendu des réunions	66,67%	L'ATS a poursuivi l'activité avec la CDSAN du 17 janvier au 12 février 2021 L'identification des moyens pour renforcer la commission a été finie. La procédure d'acquisition est en cours. Un atelier sur le contrôle parlementaire a été réalisé ce 08 au 13 février 2021
				1.1.2.a	Accompagner l'élaboration de politiques et de plans de sécurité correspondant aux besoins prioritaires de sécurité	#l'ancien projet de loi LOPSI est rédigé et soumis au conseil des ministres pour approbation, avant transmission à l'AN #une politique de sécurité et deux plans de sécurité sont révisés et validés	Fin du projet	Nombre de critères	4	3	Projet de loi LOPSI Rapports ce FAT	75,00%	le projet de loi de la LOPSI Introduction au SGG le 27 mai 2019 pour adoption, a été retenu par le SGG du ministère pour prise en compte des observations puis signature du ministre Les trois politiques de sécurité à savoir -le plan national de la lutte contre le terrorisme, -la politique de sécurité routière, -le plan national de surveillance de la frontière et le contrôle de l'immigration irrégulière signes
				1.1.2.b	Accompagner l'élaboration de politiques de sécurité reposant sur une meilleure analyse et anticipation de la menace	#Un état des lieux est produit # Le chaîne d'évaluation de la menace est restructurée # Un programme de formation est rédigé	Fin du projet	Nombre de critères	3	3	Rapport d'état des lieux Compte rendu réunions groupe de travail Recommandations adoptées	100,00%	L'ATS est déployé depuis novembre 2020 pour un état des lieux des services et de la chaîne de renseignement Une session de formation sur le thème « une meilleure analyse et anticipation de la menace » a eu lieu du 17 février au 5 mars Un atelier pour l'élaboration des textes a été suivi par un séminaire de validation le 25 mars 2021 Un programme de formation est rédigé. Il sera imprimé et fourni en support pédagogique aux structures de formation
				1.1.3	Appuyer la production d'une information indépendante sur la Sécurité Intérieure et l'action des FSJ	#Adoption en conseil des ministres du projet de création #Adoption par l'Assemblée Nationale du projet #Projet de Loi de création rédigé #Appel à proposition lancé #Lancement du séminaire #Avis contractuel et technique de intervention	Fin du projet	Nombre de critères	6	3	App Contribut de subvention Rapport d'évaluations	50,00%	La loi de création a été adoptée par l'Assemblée nationale et promulguée par le Maréchal du Tchad le 19 décembre 2019 Le mandat d'organisation et de fonctionnement a été signé en septembre 2020 une subvention par attribution directe sera octroyée au coordonneur EN4/CEROC/CRASH une réunion d'information a eu lieu le 22/03/2021 et leur proposition est attendue pour le 24/04/2021
				1.2.1	Rationaliser l'organisation du dispositif de sécurité intérieure	#Un état des lieux est produit # Des critères et des principes de réorganisation sont définis #Les missions des FSJ sont déterminées #Plan d'action pour une meilleure répartition des FSJ sur le territoire	Fin du projet	Nombre de critères	4	4	produit Textes légoux et/ou au ministère des affaires étrangères Plan de répartition Etat des lieux produit (x2) Textes légoux et/ou administratifs (x3) Rapport de missions (x3)	100,00%	Telle phase du 21 janvier 2019 au 06 février 2019 avec élaboration de projet de réorganisation et organisation de la GN et GNNI, deuxième phase de mission en juin et octobre 2019, l'activité a pris fin en décembre 2019. Les livrables ont été validés.
				1.2.2	Renforcer le contrôle interne de l'action des FSJ	#Des états des lieux sont produits (GN, GNNI, FN) #Accompagnement à la réforme et réorganisation des services d'inspection (GN, GNNI, FN) #Appui à la conduite de missions d'inspection (GN, GNNI, FN)	Fin du projet	Nombre de critères	9	9	Politiques GR (x3) Plan de recrutement (x3) Plan de renforcement capacitaire (x3) Rapports de fonctionnel et d'équipements	100,00%	L'ATS a terminé l'activité en février 2021 par : - l'accompagnement des services d'inspection et des services d'audit dans des services opérationnels - un atelier sur le contrôle hiérarchique à l'intention de cadres de la FN - l'état de besoin pour l'acquisition des moyens roulants pour les inspections réalisés
				1.2.3.a	Appuyer l'élaboration de textes et la mise en place d'outils permettant d'améliorer la gestion des RH et des FSJ	#Actualisation des politiques GRH (GN, GNNI, FN) #Inventaire d'un plan de recrutement et des procédures à suivre #Plan d'action pour le renforcement des services GRH #renforcement des capacités des services GRH	Fin du projet	Nombre de critères	12	10	Politiques GR (x3) Plan de recrutement (x3) Plan de renforcement capacitaire (x3) Rapports de fonctionnel et d'équipements	83,33%	Plusieurs textes d'inscription ont été élaborés dont certains ont été validés par la GN et la GNNI. Nous sommes en attente de la validation par la FN. Plusieurs projets de décrets et d'arrêtés sont dans le circuit d'adoption. Installation des matériels informatiques dans les services des RH et Legislative en cours de finalisation dans les provinces La conception et l'installation des logiciels de Gestion des Ressources Humaines et de la gestion Logistique pour la FN, GN et pour la GNNI sont en cours. L'ATS GRH est mobilisé depuis le 03 mars 2021 pour la phase d'accompagnement dans les services
				1.2.3.b	Appuyer l'élaboration de textes et la mise en place d'outils permettant d'améliorer la gestion des moyens logistiques des FSJ	#Des états des lieux sont produits (GN, GNNI, FN) #Actualisation des politiques de gestion des moyens logistiques #Elaboration et/ou renforcement des protocoles de fonctionnement des capacités et personnel en charge	Fin du projet	Nombre de critères	12	12	Etat des lieux (x3) Politique de gestion (x3) Plan de renforcement capacitaire (x3) Rapports de fonctionnel et d'équipements	100,00%	Plusieurs textes d'inscription ont été élaborés dont certains ont été validés par la GN et la GNNI. Nous sommes en attente de la validation par la FN. Plusieurs projets de décrets et d'arrêtés sont dans le circuit d'adoption. Installation des matériels informatiques dans les services des RI et Legislative en cours de finalisation dans les provinces La conception et l'installation des logiciels de Gestion des Ressources Humaines et de la gestion Logistique pour la FN, GN et pour la GNNI sont en cours. L'ATS Logistique a terminé la phase d'accompagnement en fin décembre 2020

COMPOSANTE 2 LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES FSI	Les objectifs et les contenus de la formation des FS sont réformés	14%	2.1.1	Elaborer et/ou réviser les politiques nationales de formation des FSI	# Actualisation et/ou élaboration des politiques nationales de formation de la FN # Actualisation et/ou élaboration des politiques nationales de formation de la GN # Actualisation et/ou élaboration des politiques nationales de formation de la GNT	01/oct/18	Nombre de critères	3	3	Politiques nationales de formation pour chaque FSI	100,00%	0 Politiques nationales de formation pour les 3 forces élaborés et signés, séance d'accompagnement au outil de suivi/évaluation de la vie trimes
			2.1.2	Elaborer les programmes de formation des FSI	# Elaboration des programme de formation des 3 forces	01/mars/19	Nombre de critères	10	6	Programmes de formation pour chaque FS	60,00%	17 Les programmes de formation (initiale et continue) et les marchés qui les accompagnent sont élaborés, il s'agit de 1. POLICE JUDICIAIRE INVESTIGATION 2. GESTION DEMOCRATIQUE DES TOULES 3. LES DROITS DE L'HOMME 4. LA DECONTAMINATION 5. LE RENSEIGNEMENT 6. LES PHENOMENES MIGRATOIRES 7. L'INTERVENTION PROFESSIONNELLE 8. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MANAGEMENT 9. POLICE ADMINISTRATIVE REGLEMENTATION ROUTIERE 10. INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE 11. LES RELATIONS AVEC LA POPULATION 12. NPI COURSE Formation spécialisée finalisée Les contenus de ces programmes seront élaborés à partir du 26 avril 2021  La mise à jour des groupes de travail composés des 3 FSI est en cours
			2.1.3	Appuyer la mise en œuvre des programmes de formation des FSI	# Formation conciliente des formateurs FSI sur les nouveaux modules de formation et à l'ingénierie de formation	fin du projet	Nombre de critères	7	5	Modules de formation des formateurs, des personnels ou service central, des directions de l'instruction Rapports de formations locales pédagogiques	71,43%	56,25% 17 formateurs des différentes structures de formation sont formés, l'activité pourra être poursuivie par la formation des formateurs du CGN de Eoudoukou qui ne seront disponibles qu'à partir de avril 2021
			2.2.1	Construire ou rénover les bâtiments de formation des FSI et fournir des mobiliers pédagogiques	# évaluation des besoins (x3) # Elaboration des DAO (3) # Contractualisation (x3) # Livraison des bâtiments et des équipements (x3)	fin du projet	Nombre de critères	12	4	Etar des besoins (x3) DAO contrats Rapports d'exécution	50,00%	Après publication du DAO du marché de construction du SEGN et de la Coordination des centres de formation, une séance d'information a eu lieu le 03 février 2021  L'ouverture des offres a eu lieu les 2, 3 et 4 mars, et l'évaluation a commencé le 10 mars 2021 et se poursuit
			2.2.2	Renforcer les capacités managériales et pédagogiques des personnels des établissements de formation des forces de sécurité intérieure	# énoncé des compétences/besoins (x1) # Elaboration d'un plan de formation (x3) # Renforcement des capacités en matière de gestion financière et administrative des directeurs des centres de formation des FSI (x3)	fin du projet	Nombre de critères	2	0	Etar des besoins Plan de formation Rapports de formation	0,00%	Programmes au dernier trimestre en 2021

COMPOSANTE 3 LE RENFORCEMENT DU SUIVI INTER- POLICIAIRE ET FSI	la participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée	13%	3.1.1 3.1.2 3.1.3	Appuyer les cadres et les initiatives de gouvernance locale de la sécurité Développer des outils de communication et de concertation entre la population et les FSI Appuyer les droits et la place des femmes dans le secteur de la sécurité intérieure	#Elaboration et diffusion du dossier d'appel à proposition #Contractualisation #Suivi contractuel et technique de la subvention	fin du projet	Nombre de cibles	3	2	AaP, Contrat de subvention, rapports d'avancement	66,67%	100,00%	Le contrat d'attribution directe de la subvention à l'Association pour les libertés fondamentales au Tchad (APLFT) endossé par la DUE le 19/05/2021
			3.1.4	Concertation de la population par une enquête d'opinion	#Elaboration et diffusion du dossier d'appel à proposition #Contractualisation #Production de l'enquête	fin du projet	Nombre de cibles	3	1	AaP, Contrat de subvention, enquête finale	33,33%		Elaboration des termes de référence par un AIS pour le marché de service pour l'enquête de perception Le DAC est interactif dans le circuit de validation
	la dimension de service public des forces de sécurité intérieure est améliorée	3.2.1	Renforcer les capacités des FSI en contact avec la population à participer à un processus de gouvernance locale de la sécurité	#Identification de zones pilotes et évaluation des besoins # Réalisation des marchés de travaux d'infrastructures # Réalisation des marchés de fourniture #Formations des cadres et agents des unités pilotes de la PSI	fin du projet	Nombre de cibles	4	2	Etat des besoins (x3) DAC, contrats, Rapports de Réception, Rapports de formation	50,00%	Après publication du DAC du marché de construction des commissariats et des brigades territoriales, une séance d'information a eu lieu le 03 février 2021. L'ouverture des offres a eu lieu les 2, 3 et 4 mars 2021. L'évaluation commencée le 10 mars 2021 se poursuit		
		3.2.2	Renforcer les capacités des FSI en matière de gestion démocratique des foules	# Lancement des unités formées (X3) # Les effectifs sont formés au MO (x3)	fin du projet	Nombre de cibles	6	6	Plans et rapports de formation	100,00%	Fin de l'activité Formation des unités des FSI : 211 personnels (sur 214) 257 personnels de la GNT 30 personnels de la GNT sur un total 627 FSI formés		
Total pondération Objectifs Spécifiques		100%	Nombre d'indicateurs de performance vérifiables			60	Pourcentage total de réalisation des objectifs			73,3%			

Notes:  
 = Bonne mise en oeuvre  
 = Attention requise  
 = Suivi strict requis

## ANNEXE 5 - FICHE DE SUIVI DES CONTRATS AU 24 MARS 2021

### Fiche de suivi des contrats ( au 24 mars 2021 )

Intitulé du projet :	PAASIT : Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad. CRIS : TD/FED/039-069 /11eme FED												
Maîtrise d'ouvrage :	Ministère de Economie, de la Planification, du Développement et de la Coopération Internationale ( MEPDCI ) ON du FED .												
Maîtrise d'œuvre :	Ministère de la Sécurité Publique et de l'Immigration ( MSP )												
Objectif général :	Contribuer à réduire et à dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité par l'offre de la sécurité comme un bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens.												
Objectif spécifique :	Améliorer la gouvernance de la sécurité intérieure, les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure et les relations entre la population et les FSI.												
Date de signature de la CF :	7-sept.-17												
D+3 :	8-sept.-21												
DLMO :	7-déc.-22												
DLE :	7-déc.-24												
Budget total :	20 000 000 Euro (soit 13.119.140.000 FCFA)												
Montant engagé :	4 293 182 094 F CFA												
Montant décaissé :	2 245 295 330 F CFA												
<b>Contrats en cours</b>													
Référence du contrat	Type de contrat (services, fournitures, travaux, subventions)	Intitulé du contrat	Contractant	Date de signature du contrat	Durée du contrat	Date de fin du contrat	Date de réception provisoire	Date de réception définitive	Budget/Montant du contrat	Taux d'exécution Financière	Taux d'exécution physique	Commentaires	
FED/2017/369-953	Services	Assistance technique pour le PAASIT	Business and Strategies Europe S.A (B&S Europe S.A)	22/11/2017	48 mois	22/06/2022	22/05/2021	22/06/2022	2 770 762 368	47%	69%		
001/PAASIT/DPP-SER/2018	Services	Location du bâtiment abritant bureau du PAASIT	Ets Nadif S.H.E	01/03/2018	52 mois	30/06/2022	01/03/2018	30/06/2022	62 400 000	66%	60%		
004/PAASIT/DPP-SER/2018	Services	Maintenance et entretien groupe électrogène du bureau	Société COTRAF	01/03/2018	52 mois	30/06/2022	01/03/2018	30/06/2022	3 640 000	63%	63%		
006/PAASIT/DPP-SER/2018	Services	Fourniture accès internet haut débit pour le PAASIT	Tigo	01/11/2018	45 mois	30/06/2022	03/01/2019	30/06/2022	13 573 665	41%	41%	Abonnement prépayé illimité	
008/DPP/PAASIT	Services	MOD construction et/ou rénovation des structures de formation des FSI	SOTRETE	07/12/2018	23 mois	12/08/2021	12/08/2020	12/08/2021	64 193 000	49%	71%		
009/DPP/PAASIT	Services	MOD construction et la rénovation des Commissariats de Police et Brigades Territoriales de la Gendarmerie Nationale	SOTRETE	07/12/2018	23 mois	12/08/2021	12/08/2020	12/08/2021	64 938 000	49%	71%		

### Fiche de suivi des contrats ( au 24 mars 2021 )

0014/DPP/PAASIT	Services	Développement et mise en service d'un système informatisé de gestion des ressources humaines pour la gendarmerie nationale et la garde nationale et nomade du Tchad, mise à jour de celui de la police nationale à N'Djaména, Tchad	Kavaa Global services	06/12/2019	06 mois	05/06/2020	04/04/2020	05/06/2020	42 850 000	40%	50%	
0015/DPP/PAASIT	Services	Développement et mise en service d'un système informatisé de gestion Logistique Pour les Forces des Sécurité Intérieures du Tchad (FSI).	MSC (Maintenance Services et Conseils)	06/12/2019	06 mois	05/06/2020	04/04/2020	05/06/2020	37 950 000	100%	100%	
016/PAASIT/DPP-FOUR/2020	Fournitures	la fourniture, l'installation, et la mise en service des matériels informatiques et de reprographie pour la gestion logistique des Forces de Sécurité Intérieures du Tchad.	Ets KABROSSE	11/05/2020	03 mois	11/07/2021	11/08/2020	11/07/2021	182 552 963	40%	90%	Livraison en cours
017/PAASIT/DPP-FOUR/2020	Fournitures	la fourniture, l'installation, et la mise en service des matériels informatiques et de reprographie pour la gestion des ressources humaines des Forces de Sécurité Intérieure du Tchad.	Groupe Kosso	12/05/2020	03 mois	11/07/2021	11/08/2020	11/07/2021	184 543 750	40%	90%	Livraison en cours
FED/2020/431-300	Fournitures	la fourniture, la livraison, et la mise en service (09) neuf véhicules et motocycles pour équiper les postes de la GNNI	HAMAMA COMMERCIAL	24/02/2021	4 mois	24/06/2021	24/06/2021	24/05/2022	252 513 000	0%	25%	En cours
FED/2020/421-291	Subvention	Gouvernance locale de la sécurité	APILT	19/03/2021	20 mois	07/12/2022	07/12/2022	07/07/2023	765 283 162	0%	0%	En cours

# ANNEXE 6 - SUIVI DES PROJETS DE TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES ELABORES PAR LE PAASIT (2020)

ANNEXE 6- SUIVI DES PROJETS DE TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES ELABORES PAR LE PAASIT Source: Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)- Rapport annuel du Coordonnateur de la Cellule bilingue et des Conseils (CLBC), année 2020				
TEXTES	STATUTS	DATE SIGNATURE	AUTORITE SIGNATAIRE	OBSERVATIONS
<b>DECRETS</b>				
1- Décret portant organisation et fonctionnement de l'Observatoire de la Violence, de la Prévention de la Criminalité et de la Déontologie Policière.	Signé	22/09/2020	Président (PR)	SGG
2- Projet de décret portant organisation de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction de la Logistique des Équipements et du Matériel de la Police Nationale	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
3- Projet de décret relatif à l'administration et à la gestion du personnel de la Gendarmerie Nationale	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
4- Projet de décret portant statut général des personnels de la Police Nationale	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
5- Projet de décret portant organisation de la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Logistique des Équipements et du Matériel	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
6- Projet de décret portant statut spécial ou particulier de la Garde Nationale et Nomade du Tchad	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
7- Projet de décret portant principe d'implantation de la Police Nationale, de la Gendarmerie nationale et de la Garde Nationale et Nomade du Tchad	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
8- Projet de décret portant implantation du dispositif territorial de la police nationale ;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
9- Projet de décret portant missions et modalités d'exécution du service par les délégations provinciales et les commissariats de police ;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
10- Projet de décret portant implantation des unités de la gendarmerie nationale	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
11- Projet de décret portant attributions du directeur général et organisation de la Direction Générale de la gendarmerie nationale ;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
12- Projet de décret portant missions et organisation de la gendarmerie nationale ;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
13- Projet de décret portant implantation des unités de la Garde Nationale et Nomade du Tchad;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
14- Projet de décret portant organisation et missions de la Sous-Direction de l'intendance, de la logistique du matériel et de l'équipement de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
15- Décret portant sur la réorganisation de la Direction des Ressources Humaines et du Matériel (DRHM) avec création d'une direction logistique/équipement autonome	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature

16- Projet de décret portant organisation et attributions de l'Inspection Technique de la Gendarmerie Nationale.	Non signé	En attente	Président (PR)	En instance de signature
<b>ARRETES</b>				
1- Arrêté n°494/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Police Nationale	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
2- Arrêté n°495/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Gendarmerie Nationale	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
3- Arrêté n°493/PR/MDPCDNSACVG/EMP/2019 portant politique nationale de formation de la Garde nationale et Nomade du Tchad	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
4- Projet d'arrêté relatif aux politiques nationales de formation de la PN et de la GNNT ;	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
5- Projet d'arrêté relatif aux politiques nationales de formation de la GN ;	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
6- Projet d'arrêté portant recrutement externe des gendarmes de la Gendarmerie Nationale	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
7- Projet d'arrêté portant recrutement interne des sous-officiers de la Gendarmerie Nationale ;	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
8- Projet d'arrêté portant sur le recrutement, interne (sous-officiers) au sein de la G.N.N.T	Signé	8/10/2019	Ministre en charge de la sécurité	A appliquer par les FSI
9- Projet d'arrêté portant sur l'avancement dans la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
10- Projet d'arrêté portant sur l'organisation et les modalités de recrutement des personnels de la Garde Nationale et Nomade du Tchad	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
11- Projet d'arrêté portant sur le recrutement, externe (gardes) au sein de la Garde Nationale et Nomade du Tchad ;	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
12- Projet d'arrêté portant organisation et missions des services en charge de la GRH (D.G.P et B1 des groupements) ;	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
13- Projet d'arrêté sur le recrutement, externe (gardes) au sein de la Garde Nationale et Nomade du Tchad,	Non signé	En attente	Ministre en charge de la sécurité	En attente
<b>LOIS</b>				
1- Projet de loi portant Orientation et Programmation de Sécurité Intérieure et son annexe budgétaire finalisé en juin 2019 (en instance de signature).	Votée	15/11/2019	Président de la république (PR)	En instance de promulgation
2- Loi n°042/PR/2019 portant création d'un observatoire de la violence, de la prévention de la criminalité et de la déontologie policière promulguée par le Président de la République le 19 décembre 2019	promulgué par le Président de la république (PR)	19/12/ 2019.	Président de la république (PR)	le Décret portant création d'un Observatoire a été signé le 19/12/2019
<b>CIRCULAIRES</b>				
1- Circulaire n°0065/PR/MATSPGL/SE/GNNT/EM/2019 portant mise en place de la PNF_GNNT signée le 25 février 2019 par le ;	Validée et Signée	25/02/2019	COMGNNT	A appliquer par les FSI
2- Circulaire n°014/4/DGGN/CAB portant mise en place de la PNF_GN	Validée et Signée	12/02/2019	DGGN	A appliquer par les FSI

3- Circulaire n°120/PR/MATQSPGL/DG/DGPN/20149 portant mise en place de la PNF_PN	Validée et Signée	16/01/2019	DGPN	A appliquer par les FSI
4- Circulaire n°204/2.DGGN/CAB/2019 relative à l'instruction sur la discipline au sein de la gendarmerie nationale signée par le Directeur général de la GN le 24 octobre 2019 ;	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
5- Circulaire n°205/2.DGGN/CAB/2019 relative aux processus de fonctionnement de la chaîne ressources humaines au sein de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
6- Circulaire n°210/2.DGGN/CAB/2019 relative aux procédures de transmission des données ressources humaines entre la direction des ressources humaines et les formations externes de la Direction générale de la gendarmerie nationale	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
7- Circulaire n°208/2.DGGN/CAB/2019 relative à l'organisation et les missions de la fonction ressources humaines au sein de la gendarmerie nationale	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
8- Circulaire n°206/2.DGGN/CAB/2019 relative à la notation des personnels de la Direction générale de la gendarmerie nationale	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
9- Circulaire n°209/2.DGGN/CAB/2019 relative au recrutement des personnels de la gendarmerie nationale signée le 24 octobre 2019 par le Directeur général de la GN ;	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
10- Circulaire n°207/2.DGGN/CAB/2019 relative à la titularisation des personnels de la Direction générale de la gendarmerie nationale	Validée et Signée	24/10/2019	DGGN	A appliquer par les FSI
11- Circulaire n°437/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant instruction sur la discipline au sein de la garde nationale et nomade du Tchad	Validée et Signée	22//10/2019	COM GNNT	A appliquer par les FSI
12- Circulaire n°438/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant protocoles de fonctionnement sur l'organisation des services RH et leurs relations fonctionnels au sein de la garde et nomade du Tchad	Validée et Signée	22//10/2019	COM GNNT	A appliquer par les FSI
13- Circulaire n°439/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant notation des personnels de la garde nationale et nomade du Tchad	Validée et Signée	22//10/2019	COM GNNT	A appliquer par les FSI
14- Circulaire n°440/PR/MDPCDNSACVG/GNNT/EM/2019 portant recrutement des personnels de la garde nationale et nomade du Tchad	Validée et Signée	22//10/2019	COM GNNT	A appliquer par les FSI
15- Circulaire relative à la procédure standard de recueils de données logistiques au sein de la Police Nationale en instance de signature ;	Non signé	En attente	DGPN	A appliquer par les FSI
16- Circulaire : le recrutement des personnels de la Police Nationale en instance de signature	Non signé	En attente	DGPN	A appliquer par les FSI
17- Circulaire sur la notation du personnel de la Police Nationale en instance de signature ;	Non signé	En attente	DGPN	A appliquer par les FSI
18- Circulaire sur la titularisation du personnel du Personnel de la Police Nationale formulaire de titularisation en instance de signature.	Non signé	En attente	DGPN	A appliquer par les FSI

## ANNEXE 7 - MATRICE DE CONCEPTION DE L'EVALUATION DU PAASIT

### CE - PERTINENCE

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>1. QE1 Dans quelle mesure les activités mises en œuvre depuis le démarrage du PAASIT ont-elles répondu aux besoins, aux politiques et aux priorités des parties prenantes, des groupes cibles et des bénéficiaires finaux de l'intervention ?</b>		
1.1. Les interventions sont consistantes avec les attentes des bénéficiaires,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes des bénéficiaires</li> <li>• Le degré de congruence (Haute, Moyenne et Basse) entre les objectifs des interventions et les besoins des bénéficiaires et la capacité d'absorption des bénéficiaires</li> <li>• Le pourcentage estimé des activités de l'intervention qui sont basées sur des études de faisabilité (capacité d'absorption) et les facteurs de risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue des documents lors de la phase documentaire</li> <li>• Les pourparlers avec la DUE (réunion de démarrage, de suivi)</li> <li>• Les pourparlers avec le groupe de référence</li> <li>• Plans stratégiques de développement des FSI</li> <li>• Les interviews des partis prenantes</li> <li>• Les documents de projets et rapports d'évaluation, d'experts de mise en œuvre et ceux des bénéficiaires.</li> <li>• ROM</li> <li>• PNSI</li> </ul>
1.2. Les interventions sont consistantes avec les besoins du Tchad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins du Tchad au niveau de la coordination des FSI</li> <li>• Les besoins formulés par la société civile</li> <li>• Les besoins formulés par la population</li> <li>• Le degré de congruence (Haute, Moyenne et Basse) entre les objectifs des interventions et les besoins du Tchad</li> <li>• Le pourcentage estimé des activités de l'intervention qui sont basées sur des études de faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport évaluation finale PAFSI</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• Les besoins formulés par les bénéficiaires FSI et autorités</li> <li>• Les besoins formulés par les représentants de la société civile</li> <li>• Cadre logique et ses résultats</li> <li>• ROM</li> <li>• PNSI</li> </ul>
1.3. Les activités sont compatibles avec la finalité globale et la concrétisation de la politique et des objectifs fixés par l'UE et par d'autres intervenants au Tchad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de congruence entre les interventions du PAASIT et les prescriptions des régulations UE et de celles du Tchad</li> <li>• Le degré de congruence entre les interventions du PAASIT et les objectifs de la politique étrangère UE au Tchad</li> <li>• Le degré de congruence entre les interventions du PAASIT et les prescriptions d'autres intervenants et de celles du Tchad</li> <li>• Le degré de congruence entre les interventions du PAASIT et les objectifs de la politique étrangère d'autres intervenants au Tchad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents d'identification et de formulation du PAASIT</li> <li>• Convention de financement et ses avenants</li> <li>• Devis programme de démarrage</li> <li>• Devis programme pluriannuel et ses avenants</li> <li>• Contrat EU – parties prenantes et autres</li> <li>• La politique UE au Sahel/Tchad</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• ROM</li> <li>• PNSI</li> </ul>

## 2. QE2-Les objectifs et les résultats attendus du PAASIT ont-ils été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel du Tchad et demeurent-ils pertinents ?

2.1. Les objectifs et les résultats escomptés du PAASIT ont été adaptés à l'évolution du contexte institutionnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convention de financement et ses avenants</li> <li>• Devis programme pluriannuel et ses avenants</li> <li>• Contrat EU – parties prenantes et autres</li> <li>• La politique UE au Sahel/Tchad</li> <li>• Les rapports de rapportage intermédiaire</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• ROM</li> <li>• PNSI</li> </ul>
2.2. Les objectifs et les résultats escomptés du PAASIT ont été adaptés aux changements dans le mode de gestion des FSI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents d'identification et de formulation du PAASIT</li> <li>• Convention de financement et ses avenants</li> <li>• Devis programme pluriannuel et ses avenants</li> <li>• Contrat EU – parties prenantes et autres</li> <li>• La politique UE au Sahel/Tchad</li> <li>• Les rapports de rapportage intermédiaire</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• ROM</li> <li>• PNSI</li> </ul>

### CE-COHERENCE

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>3. QE3.Quel est le niveau de complémentarité, d'harmonisation et de coordination du PAASIT avec les interventions des autres acteurs, nationaux et internationaux, œuvrant à l'amélioration de la sécurité intérieure du Tchad ?</b>		
3.1. La cohérence, la complémentarité et la coordination du PAASIT avec des interventions d'autres partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de ces interventions</li> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires sur ces interventions</li> <li>• Ces interventions permettent mieux de préparer des initiatives futures et long terme</li> <li>• Ces interventions permettent d'arriver à la réalisation d'autres objectifs (p.ex. politique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de mise en œuvre et de leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• Feed-back des représentants de la société civile</li> </ul>
3.2. La cohérence, la complémentarité et la coordination du PAASIT avec des interventions des partenaires nationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire de ces interventions</li> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires sur ces interventions</li> <li>• Ces interventions permettent mieux de préparer des initiatives futures et long terme</li> <li>• Ces interventions permettent d'arriver à la réalisation d'autres objectifs (p.ex. politique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de mise en œuvre et de leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed-back des représentants de la société civile</li> </ul>
<b>CE-EFFICACITE</b>		
Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>4. QE4-Quel a été le niveau d'exécution des activités et le degré d'atteinte des résultats au regard des objectifs spécifiques du PAASIT ainsi qu'au niveau des groupes-cibles ?</b>		
4.1. Le déroulement des activités a suivi le plan d'action initial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure dans laquelle les activités déployées ont suivi le plan d'action initiale</li> <li>• Le nombre de modifications au plan d'action- initiale</li> <li>• Le nombre de retard éventuels lors de sa mise en œuvre</li> <li>• Les raisons des retards ou modifications</li> <li>• Pourcentage des interventions postposées suite à des problèmes de gestion</li> <li>• Pourcentage des interventions postposées suite à des évènements imprévus</li> <li>• Feedback général des bénéficiaires sur la qualité de l'assistance fournie</li> <li>• L'énumération de ses conséquences éventuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> </ul>
4.2. Les partenaires de mise en œuvre ont respecté leurs responsabilités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des responsabilités des partenaires de mise en œuvre</li> <li>• Le degré de respect de ses responsabilités</li> <li>• Les raisons de non-respect éventuel</li> <li>• Les conséquences éventuelles du non-respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE</li> </ul>
4.3. Les objectifs initiaux ont été adaptés aux problèmes identifiés et ont pris en compte de nouveaux besoins exprimés par les autorités nationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'adaptations aux objectifs initiaux</li> <li>• Le nombre de problèmes identifiés</li> <li>• Le nombre de nouveaux problèmes exprimés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE</li> </ul>
4.4. Les facteurs de mise en œuvre facilitant l'atteinte des résultats et ceux qui s'y opposent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>• Perceptions de la société civile</li> <li>• Perceptions des responsables</li> <li>• Perceptions de la DUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>



**CE-EFFICIENCE**

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>5. QE5- Quel rapport coût/efficacité peut-on établir entre la mise en œuvre des activités du PAASIT, les ressources mobilisées à cet effet, le respect des échéances programmées (maîtrise de la gestion du temps) et les résultats escomptés ?</b>		
5.1. La qualité de l'organisation spécifique du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assistance technique possède l'expérience et l'expertise à mener à bien les interventions</li> <li>• L'assistance technique, dans son organisation, est de qualité</li> <li>• Les experts sont de qualité</li> <li>• La gestion financière est efficiente</li> <li>• Les contraintes et leurs conséquences</li> <li>• Feedback général de la DUE et les bénéficiaires sur la qualité de l'assistance fournie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Les pourparlers avec le groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> </ul>
5.2. La qualité de la gestion quotidienne du projet et la conduite des activités ont permis d'atteindre les résultats voulus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion quotidienne est efficiente et efficace</li> <li>• Le lien entre une planification correcte et sa mise en œuvre</li> <li>• La qualité de la coordination avec les autorités nationales et les partenaires de mise en œuvre</li> <li>• La qualité de l'appui</li> <li>• La qualité et le nombre des contributions des partenaires nationaux</li> <li>• Les contraintes et leurs conséquences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> </ul>
5.3. Les méthodes choisies pour la mise en œuvre, ont permis d'atteindre les résultats voulus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation fournie couvre les besoins des FSI</li> <li>• La formation fournie répond aux besoins des autres parties prenantes</li> <li>• Les équipements fournis couvrent les besoins des FSI</li> <li>• Les équipements fournis couvrent les besoins des autres parties prenantes</li> <li>• Les formations fournies couvrent les besoins en formation des sous-officiers, sous-officiers d'élite, officiers subalternes et supérieures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> </ul>
5.4. Les coûts des activités des interventions sont justifiés par rapport aux bénéfices pour les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de la relation coûts / résultats des parties prenantes</li> <li>• Perception de la relation coûts / résultats de la DUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget PAASIT</li> <li>• Les dépenses budget PAASIT / résultats PAASIT</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Perceptions de la DUE</li> <li>• Perceptions du groupe de référence</li> </ul>
5.5. La mise en œuvre de l'intervention était mesurée et suivie régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de suivi et d'évaluation en place</li> <li>• Pourcentage des interventions bénéficiant de systèmes de monitoring et le nombre suffisant de rapport de suivi</li> <li>• Pourcentage des interventions possédant des baselines et des indicateurs de réussite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de suivi et évaluation mis en place</li> <li>• Nombre de réunions de suivi</li> <li>• Nombre réunions de comité de pilotage et qualité de leur discussion</li> <li>• Nombre de réunions du comité technique et qualité de</li> </ul>

		leur discussion
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions&lt; du comité technique</li> </ul>
<b>CE-IMPACT</b>		
Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>QE6-Dans quelle mesure les effets du PAASIT s'inscrivent-ils dans la perspective d'une réalisation de l'objectif global de l'intervention ?</b></li> </ul>		
5.6. Une appropriation significative de l'action au niveau de la gouvernance de la sécurité intérieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de contributions et les efforts fournis par les bénéficiaires au niveau de la préparation de l'action</li> <li>• Le degré de la coopération des bénéficiaires au moment de la mise en œuvre des activités</li> <li>• La gouvernance de la sécurité intérieure a amélioré la coopération entre les FSI</li> <li>• La gouvernance de la sécurité intérieure a amélioré la coordination opérationnelle des FSI</li> <li>• L'ancrage institutionnel de l'architecture de gestion de crises est réalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>
5.7. Les réalisations de l'action sont maintenant bien intégrées dans les processus de la gouvernance de la sécurité intérieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de contributions et les efforts fournis par les bénéficiaires au niveau de la préparation de l'action</li> <li>• Le degré de la coopération des bénéficiaires au moment de la mise en œuvre des activités</li> <li>• La coopération entre les FSI est améliorée</li> <li>• La coordination opérationnelle entre les FSI est améliorée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>
5.8. Une appropriation significative de l'action au niveau des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de contributions et les efforts fournis par les bénéficiaires au niveau de la préparation de l'action</li> <li>• Le degré de la coopération des bénéficiaires au moment de la mise en œuvre des activités</li> <li>• La coopération entre les FSI est améliorée</li> <li>• La coordination opérationnelle entre les FSI est améliorée</li> <li>• L'ancrage institutionnel de l'architecture de gestion de crises est réalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>
5.9. Les réalisations de l'action sont maintenant bien intégrées dans les processus et modalités opérationnelles des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des plans opérationnels sont développés</li> <li>• Le nombre des formations de base</li> <li>• Le nombre de formateurs FSI formé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>
5.10. Les interventions ont amélioré la confiance des citoyens des FSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visibilité des FSI</li> <li>• Le degré de confiance des citoyens dans les FSI est mesuré</li> <li>• Un plan cadre pour le renforcement du lien de confiance validé, diffusé, mise en œuvre</li> <li>• La participation aux actions de vulgarisation</li> <li>• Des études (d'opinion) sur le sentiment d'insécurité sont organisées et analysées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>
5.11. Les effets (positifs et négatifs) produits par l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>• Perceptions de la société civile</li> <li>• Perceptions des responsables politiques</li> <li>• Perceptions de la DUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude documentaire lors de la phase de démarrage</li> <li>• Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>• Les rapports de suivi de mise en œuvre et leurs annexes</li> <li>• Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>• Feed-back du groupe de référence</li> <li>• Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>• PNSI</li> </ul>

#### CE-DURABILITE

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>6. QE7-Dans quelle mesure les parties prenantes du PAASIT ont-elles été associées à sa conception et à sa mise en œuvre ?</b>		
6.1. Les parties prenantes ont été associées à la conception du PAASIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure dans laquelle les bénéficiaires étaient impliqués dans la conception</li> <li>• Nombre de réunions de préparations avec les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>• Perceptions de la société civile</li> <li>• Perceptions des responsables</li> <li>• Perceptions de la DUE</li> <li>• Les visites de terrain</li> <li>• PNSI</li> </ul>
6.2. Les parties prenantes ont été associées à la mise en œuvre du PAASIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et qualité des réunions des comités de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>• Perceptions de la société civile</li> <li>• Perceptions des responsables</li> <li>• Perceptions de la DUE</li> <li>• PNSI</li> </ul>

**7. QE8-Les réalisations du PAASIT ont-elles permis d'initier un changement durable aux niveaux institutionnel et opérationnel de la sécurité intérieure ?**

7.1. L'action a renforcé les capacités opérationnelles des unités FSI et ils continuent de s'en servir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le centre de gestion des crises est utilisé journalièrement</li> <li>Les équipements mise à disposition sont utilisés et entretenus par les FSI</li> <li>L'architecture de gestion de crise mise en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>Perceptions de la société civile</li> <li>Perceptions des responsables</li> <li>Perceptions de la DUE</li> <li>Les visites de terrain</li> <li>PNSI</li> </ul>
7.2. L'action a renforcé les capacités des FSI de mieux coopérer et se coordonner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le degré de coopération et de la coordination des FSI en gestion de crises</li> <li>La volonté et la faculté de coopérer et de se coordonner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires</li> <li>Perceptions de la société civile</li> <li>Perceptions des responsables</li> <li>Perceptions de la DUE</li> <li>PNSI</li> </ul>
7.3. Le Tchad est en mesure de garantir la maintenance et le financement futur de l'action dans son intégralité	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planification budgétaire et les budgets actuels</li> <li>Un personnel qualifié et formé est à ce jour présent dans le centre</li> <li>Les équipements sont entretenus et réparés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La revue des documents</li> <li>Les interviews des partis prenantes et le groupe de référence,</li> <li>Les documents de projets et rapports d'évaluation, d'experts de mise en œuvre et ceux des bénéficiaires.</li> <li>PNSI</li> </ul>

**CE-VALEUR AJOUTEE DE L'UNION EUROPEENNE**

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>8. QE9-Dans quelle mesure le PAASIT complète-t-il et s'inscrit-il en synergie avec les autres interventions de l'Union européenne et celles de ses États membres dans le domaine de la sécurité intérieure au Tchad ?</b>		
8.1. La cohérence, la complémentarité et la coordination du PAASIT avec des interventions de l'UE sous d'autres instruments financiers de l'UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires dans quelle mesure les interventions se sont mise en œuvre dans des meilleurs délais comparés à d'autres initiatives</li> <li>Les interventions permettent de préparer des initiatives futures et long terme</li> <li>Les interventions permettent d'en arriver à la réalisation d'autres objectifs (p.ex. politique)</li> <li>L'inventaire de ces interventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>Les rapports de suivi et finaux CIVIPOL et leurs annexes</li> <li>Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de terrain)</li> <li>Feed-back des représentants de la société civile</li> </ul>
8.2. La cohérence, la complémentarité et la coordination du PAASIT avec des interventions d'autres Etats membres UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventaire de ces interventions</li> <li>Perceptions des parties prenantes et bénéficiaires sur ces interventions</li> <li>Ces interventions permettent mieux de préparer des initiatives futures et long terme</li> <li>Ces interventions permettent d'arriver à la réalisation d'autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les interviews lors de la phase de terrain des bénéficiaires</li> <li>Les rapports de mise en œuvre et de suivi et leurs annexes</li> <li>Les rapports DUE – PAASIT</li> <li>Feed-back des bénéficiaires (documents, phase de</li> </ul>

	objectifs (p.ex. politique) <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rapidité et l'urgence de l'action en le comparant à celles d'autres Etats membres</li> </ul>	terrain) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed-back des représentants de la société civile</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### CE-QUESTIONS TRANSVERSALES

Critères d'évaluation (= ce que on évaluera)	Indicateurs (= ce que sera mesuré pour chaque critère)	Sources de l'information
<b>9. QE10-Dans quelle mesure les activités du PAASIT prennent-elles en considération les questions transversales liées à l'égalité des sexes, aux droits humains, à l'environnement et au changement climatique ? L'intervention contribue-t-elle notamment à améliorer l'égalité des sexes au regard de l'ODD5 de l'Agenda 2030 ?</b>		
9.1. Les interventions prennent en compte l'égalité entre les femmes et les hommes et les violences liées au genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'attention à l'égalité entre femmes et hommes dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre</li> <li>• Degré d'attention aux droits d'enfants et des populations autochtones dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue des documents</li> <li>• Les documents d'identification et de formulation</li> <li>• Les interviews des partis prenantes et le groupe de référence,</li> <li>• Les documents de projets et rapports d'évaluation, d'experts de mise en œuvre et ceux des bénéficiaires</li> <li>• Le feed-back de la société civile</li> </ul>
9.2. Les interventions prennent en compte la promotion des droits de l'homme et les droits des enfants et des populations autochtones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'utilisation des principes des droits de l'homme dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre</li> <li>• Degré d'utilisation des principes des droits des enfants dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue des documents</li> <li>• Les documents d'identification et de formulation</li> <li>• Les interviews des partis prenantes et le groupe de référence,</li> <li>• Les documents de projets et rapports d'évaluation, d'experts de mise en œuvre et ceux des bénéficiaires</li> <li>• Le feed-back de la société civile</li> </ul>
9.3. Les interventions prennent en compte l'environnement et le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention à la durabilité environnementale dans l'identification, la formulation</li> <li>• Attention à la durabilité environnementale lors de la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue des documents</li> <li>• Les documents d'identification et de formulation</li> <li>• Les interviews des partis prenantes et le groupe de référence,</li> <li>• Les documents de projets et rapports d'évaluation, d'experts de mise en œuvre et ceux des bénéficiaires</li> <li>• Le feed-back de la société civile</li> </ul>

### CRITERE DE VISIBILITE DE L'INTERVENTION DE L'UNION EUROPEENNE

**QE11-Le PAASIT est-il mis en œuvre dans le respect des prescriptions du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne ?**



# ANNEXE 8 - TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PAASIT

## TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES – PARTIE A

Evaluation à mi-parcours du Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad  
(PAASIT) –FED/2016/039-069

Contrat Cadre2018 - Lot 3 - Human Rights, Democracy and Peace

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

SIEA-2018-784

POUVOIR ADJUDICATEUR : DÉLÉGATION DE L'UNION EUROPÉENNE AU TCHAD

<b>1</b>	<b>CONTEXTE</b>	<b>2</b>
1.1	CONTEXTE DU SECTEUR CONCERNE	2
1.2	L'INTERVENTION A EVALUER	3
1.3	PARTIES PRENANTES DE L'INTERVENTION	5
1.4	AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES	5
<b>2</b>	<b>DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE</b>	<b>6</b>
2.1	OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	6
2.2	SERVICES REQUIS	7
2.3	PHASES DE L'ÉVALUATION ET LIVRABLES REQUIS	9
2.4	ORGANISATION DU CONTRAT SPECIFIQUE ET METHODOLOGIE (OFFRE TECHNIQUE)	13
2.5	GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	14
<b>3</b>	<b>LIEU ET DUREE</b>	<b>14</b>
3.1	PLANIFICATION, Y COMPRIS LA PERIODE DE NOTIFICATION POUR LE PLACEMENT DE PERSONNEL	14
<b>4</b>	<b>EXPERTISE REQUISE</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>RAPPORTS</b>	<b>15</b>
5.1	UTILISATION DU MODULE EVAL PAR LES EVALUATEURS	15
5.2	NOMBRE D'EXEMPLAIRES DU RAPPORT	15
5.3	FORMAT DES RAPPORTS	15
<b>6</b>	<b>SUIVI ET EVALUATION</b>	<b>15</b>
6.1	CONTENU, CALENDRIER ET SOUMISSION DES RAPPORTS	15
6.2	COMMENTAIRES SUR LES LIVRABLES	15
6.3	EVALUATION DE LA QUALITE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	15
<b>7</b>	<b>INFORMATIONS PRATIQUES</b>	<b>16</b>
	<b>ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES</b>	<b>17</b>
	<b>ANNEXE II : INFORMATIONS À FOURNIR À L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION</b>	<b>18</b>
	<b>ANNEXE III: STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>19</b>
	<b>ANNEXE IV: PLAN DE TRAVAIL</b>	<b>21</b>
	<b>ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION DE LA QUALITE</b>	<b>22</b>
	<b>ANNEXE VI : MATRICE CADRE LOGIQUE DE L'INTERVENTION ÉVALUÉE</b>	<b>27</b>
	<b>ANNEXE VII : LES CRITERES D'EVALUATION</b>	<b>32</b>

Page 1 de 32

## 1 CONTEXTE

### 1.1 Contexte du secteur concerné

Sous le 10ème FED, la Commission européenne et le Tchad ont signé une convention de financement pour la mise en œuvre d'un Projet d'Appui à la réforme des Forces de Sécurité Intérieure (PAFSI), qui s'est déroulé de 2010 à 2015 à travers 2 volets (2 conventions de financement).

Ce programme de 32,5 millions d'euros dont 28 provenant du 10ème Fonds européen de développement (FED) et 4,5 du budget national s'est inscrit dans le cadre de la réforme des forces de sécurité intérieure (FSI), à savoir la Police Nationale (PN), la Gendarmerie Nationale (GN) et la Garde Nationale et Nomade du Tchad (GNNT), et en cohérence avec le plan stratégique de développement du Tchad 2013/2015, paragraphe 2.18, amélioration de la gouvernance, promotion des droits humains, de la paix et de la cohésion sociale.

Les activités mises en œuvre ont principalement couvert: i) la construction d'infrastructures et la fourniture d'équipements, ii) l'organisation de quelques formations et séminaires, iii) la production de rapports et de propositions de documents de travail, iv) les prestations de services en terme de conseils spécialisés, le système d'information des ressources humaines de la PN, la politique de formation de la PN, les subventions aux associations de Droits de l'Homme. Le PNSI adopté, les trois Plans Stratégiques de Développement (PSD) pour les 3 forces et le Plan Stratégique de Renforcement de la Gouvernance de la Sécurité Intérieure (PSRG), dont les décrets d'approbation ont été signés par la suite en novembre 2017, sont les produits les plus viables du PAFSI.

Les résultats du PAFSI ont cependant été très partiellement atteints, et l'évaluation finale conduite en septembre 2015 a fait apparaître les efforts encore à réaliser pour atteindre les objectifs fixés. Il est ressorti de cette évaluation finale les principaux constats suivants :

- Le PAFSI était un projet global ambitieux en termes de résultats à atteindre en cinq ans. Une réforme de cette ampleur nécessite une capacité d'assimilation dans le temps du public cible, les FSI, ainsi que de leurs ministères de tutelle.
- L'utilisation de l'assistance technique accordée n'a pas été optimisée.
- Les décideurs rencontrés (DG et DGA adjoints au sein des trois forces) ainsi que les Secrétaires Généraux et les ministres se sont assez peu approprié le projet. Les transferts de compétence ont été limités.
- La notion de FSI a été entérinée par le décret présidentiel portant adoption du Plan National de Sécurité Intérieure (PNSI) dont l'un des cinq objectifs prioritaires est la clarification de l'architecture de sécurité. Les PSD indiquent qu'à la faveur du PAFSI, l'Etat s'est engagé dans la distinction nette entre concepts de défense et de sécurité intérieure. Il sera très difficile de se rapprocher de l'atteinte des objectifs tant que le Conseil National de Sécurité Intérieure (CNSI) ne sera pas créé, révélant ainsi une volonté d'ancrage des FSI dans leur mission de sécurité intérieure.

Le **Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad (PAASIT)** est une action qui s'inscrit dans le 11ème FED (et donc dans le Plan National de Développement) pour un montant de **20 M€** (sans contrepartie sur le budget national) et une durée de **4,5 ans**. La convention de financement (CF) a été signée le 07 septembre 2017, et les activités ont démarré le 3 novembre 2017 avec le Devis Programme de Démarrage (DPD, en annexe II).

Le projet vise à dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité des forces de sécurité intérieure par la régulation de ces forces et la mise en place d'un cadre opérationnel efficace, s'inscrivant dans la suite du PAFSI sur l'ensemble du territoire national dans le cadre de la mise en œuvre du PNSI.

Le premier axe concerne l'amélioration de la gouvernance des FSI par une rationalisation et une meilleure efficacité. Le deuxième axe porte sur la modernisation des outils de formation des personnels, qui

permettra de renforcer durablement les compétences professionnelles, sociales et éthiques. Il vise le renforcement des capacités de gestion des institutions de formation des forces de sécurité intérieure, leur autonomisation budgétaire et une planification annuelle des formations. Le troisième axe porte sur l'amélioration du lien entre les FSI et la population à travers l'amélioration de l'offre de sécurité publique, l'augmentation de la redevabilité interne et externe des personnels des FSI, la sensibilisation de la population aux questions de sécurité intérieure et sa participation directe ou à travers ses représentants (gouvernance locale de la sécurité) à la réduction de l'insécurité persistante dans le pays.

A noter que depuis la formulation de l'action, la Constitution du Tchad a fait l'objet d'une révision formelle le 30 avril 2018 (promulguée le 4 mai 2018), renforçant le pouvoir du Président de la République. L'instabilité des institutions persiste : au lancement du PAASIT, la Police Nationale et la Garde Nationale et Nomade du Tchad étaient rattachées au Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale (MATSPGL), alors maître d'œuvre ; la Gendarmerie Nationale était quant à elle rattachée au Ministère Délégué auprès de la Présidence de la République Chargé de la Défense Nationale, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (MDPRCDNACVG). Cette instabilité est traduite par la succession de quatre ministres au MATSPGL et le rattachement en août 2019 de toutes les Forces de Sécurité Intérieure auprès du Ministère Délégué à la Présidence, chargé de la Défense Nationale, de la Sécurité, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre MDPCDNACVG, désormais maître d'œuvre du projet.

En ce qui concerne la mise en œuvre du CNSI, des courriers ont été adressés au Secrétariat Général de la Présidence de la République pour (i) la désignation d'une structure devant abriter le CNSI et de son secrétariat général et, (ii) la mise en place de la phase de concertation pour l'installation du CNSI. Mais l'avènement de la quatrième République a limité le nombre d'institutions et il est désormais acquis que la mise en place effective du CNSI est compromise. Malgré l'abandon de cette entité, la mise en place des activités et de la politique de sécurité intérieure va se poursuivre et s'appuyer sur le maître d'œuvre. L'organisation d'activités communes, autant que faire se peut, avec les trois Forces, contribuera à l'évolution des mentalités et des cultures de corps et à les mettre en conformité avec les exigences de la déontologie d'un service public d'un Etat de droit.

## 1.2 L'intervention à évaluer<sup>1</sup>

<b>Titre de l'intervention à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'Appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad (PAASIT)</li> </ul>
<b>Budget de l'intervention à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 millions d'EUROS</li> </ul>
<b>Numéro CRIS de l'intervention à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FED/2016/39069</li> </ul>
<b>Dates de l'intervention à évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début : 03/11/2017 (DPD)</li> <li>Fin : 31/12/2021 (une prolongation sera certainement demandée)</li> </ul>

Au regard des dates de mise en œuvre du DPD (03/11/2017 – 28/02/2018) et du DPP (01/03/2018 – 31/12/2021), l'évaluation à mi-parcours est mise en œuvre de façon tardive. En revanche, elle est justifiée par rapport aux besoins, au faible taux d'exécution du projet à ce jour, et au fait qu'une extension de quelques mois du DPP sera certainement demandée. Initialement prévue en juillet 2020, elle a également

<sup>1</sup> Les projets et programmes à évaluer sont ci-après dénommés 'actions'.

été retardée de plusieurs semaines afin d'optimiser la faisabilité de la phase terrain au regard des mesures prises pour lutter contre la pandémie de COVID-19.

**Il est à noter que les recommandations des évaluateurs devront nécessairement faire référence à la date résiduelle de mise en œuvre du PAASIT (et devront donc être réalistes et réalisables durant cette période résiduelle).**

La logique d'intervention du PAASIT est la suivante :

**Objectif général :** Réduire et dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité par l'offre de la sécurité comme un bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens

**Objectifs spécifiques :**

1. La gouvernance de la sécurité intérieure est améliorée

R1.1 – L'encadrement politique de la Sécurité Intérieure répond aux besoins de l'État et des populations

R1.2 – Les capacités institutionnelles de gouvernance de l'action des FSI sont améliorées

2. Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté

R2.1 – Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés

R2.2 – Les structures de formation initiale et continue sont modernisées ou consolidées

3. Les relations entre la population et les FSI sont améliorées

R3.1 – La participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée

R3.2 – La dimension de service public des forces de sécurité intérieure est améliorée.

Le cadre logique a été revu en février 2020 suite aux recommandations :

- D'un atelier sur la prise en compte du genre en 2017
- Du ROM de début 2019
- De l'exercice de Result Reporting de février 2020

Ce cadre logique révisé est présenté à l'annexe VI.

Le projet est complémentaire d'autres appuis de l'UE. Il se coordonne de façon ad-hoc avec les 3 projets du Fonds Fiduciaire d'Urgence et FED suivants :

- SECUTCHAD (T05-EUTF-SAH-TD-05, même objectif global mais ciblé autour du lac Tchad) qui s'est achevé le 30 juin 2020 et dont le PAASIT, après avoir développé plusieurs synergies en matière d'activités, prévoit d'assurer la continuité de certains des éléments
- GAR-SI (Groupes d'Action Rapides – Surveillance et Intervention - T05-EUTF-SAH-REG-04-06: Contribuer à la sécurité des populations et à la stabilisation du Tchad, y compris dans les zones isolées/reculées et transfrontalières, comme condition préalable pour son développement socio-économique durable)
- PRAJUST 2 (Projet d'Appui à la Justice phase 2 : FED/2015/037-456 - contribuer au renforcement de l'Etat de droit au Tchad et au respect et à la protection des droits de l'homme, à travers l'appui à la consolidation d'une justice de qualité et accessible à tous).

Les réunions formelles de coordination avec les PTF actifs dans le secteur de la sécurité, organisées par la DUE, ne se tiennent plus depuis avril 2019. Leur remise en place est en cours de réflexion, retardée par la situation sanitaire de ces derniers mois.

### 1.3 Parties prenantes de l'intervention

Le Ministère Délégué à la Présidence, chargé de la Défense Nationale, de la Sécurité, des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (MDPCDNACVG) est le maître d'œuvre du Projet. Le Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, Ordonnateur National du FED est le Maître d'ouvrage du Projet. Sont également impliqués directement dans la SI le Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme et le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Coopération Internationale et de la Diaspora. La Présidence de la République, la Primature et l'Assemblée Nationale en particulier sa commission défense et sécurité (CSDAN) sont également concernées. Les communes peuvent créer une police municipale.

Les groupes cibles du projet sont :

- Les 3 FSI (PN, GN, GNNT);
- Les Organisations de la Société Civile, les élus locaux, les Autorités administratives, les Autorités traditionnelles et coutumières (résultat 3) ;

Les organisations de la société civile (OSC) sont nombreuses mais leurs actions mal coordonnées. Elles restent encore trop généralement perçues par l'Etat comme une opposition politique, voire un contre-pouvoir, par leurs dénonciations des violations des droits humains dont les plus significatives seraient les abus commis par les FSI, les conditions de détention difficiles, ainsi que la discrimination et la violence à l'encontre des femmes et des enfants. Le rôle de la société civile (SC) dans le dialogue public est essentiel et permet de bâtir une culture de la participation au sein des communautés. Son implication contribuera à rétablir le dialogue entre la population et les FSI, améliorer la sécurité générale des biens et des personnes et limiter les atteintes aux droits humains.

Les bénéficiaires finaux du projet sont les citoyens tchadiens.

### 1.4 Autres informations disponibles

Il est à noter qu'un avenant est actuellement en cours d'analyse au siège, incluant les éléments suivants :

- Prorogation d'un an de la date de contractualisation du projet (D+3, actuellement le 7 septembre 2020)
- Prolongation de la date limite de mise en œuvre (DLMO) de 9 mois de la convention de financement qui passerait du 07 mars 2022 au 07 décembre 2022.
- Mise à jour du cadre logique (présenté en annexe VI)

Dans le cas où la prorogation de la D+3 serait refusée, le projet ne pourrait plus contractualiser aucun marché à partir du 07 septembre 2020, ce qui signerait sa fin anticipée. Le DPP courant du 01/03/2018 au 31/12/2021 (phase opérationnelle) présente actuellement une forte sous-consommation: 9% de consommation fin janvier 2020. Une attention particulière devra être portée sur les facteurs ayant entravé l'efficacité du projet jusqu'à aujourd'hui.

La réflexion sur les activités de substitution à la mise en place du CNSI (1.1.1.a) est actuellement en cours (budget d'environ 300.000 EUR). Elle sera formalisée par un avenant une fois finalisée.

Les processus d'attribution directe pour deux subventions (résultat 3 : « Renforcement de la participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité » et « Apporter un appui à la création, à la mise en place et au développement d'un observatoire de la violence, de la prévention de

la criminalité et de la déontologie policière ») sont actuellement en cours. Une de ces attributions sera sans doute validée à la date de l'évaluation.

Une mission ROM a eu lieu en février 2020 (rapport en annexe II), mettant en exergue de nombreux défis, et dont certaines recommandations ont été prises en compte depuis lors. Ce rapport est à lire avec un certain recul, son impartialité ayant fait l'objet de plusieurs discussions.

Les documents suivants sont fournis à l'annexe II :

1. Documents d'identification et de formulation du PAASIT
2. Convention de financement du projet + avenants
3. Devis programme de démarrage du projet
4. Devis programme pluriannuel du projet + avenants
5. Contrat assistance technique et avenants
6. TdR coordonnateur PAASIT
7. Rapport annuel 2019 de l'UGP (Unité de Gestion du Projet) validé
8. Rapport semestriel de l'AT (Assistance technique) (juin-novembre 2019) non validé
9. CR des Comités de pilotage (CP) et des Comités de Suivi Opérationnel (CSO) du PAASIT
10. Rapport ROM avril 2019 PAASIT
11. Rapport évaluation finale PAFSI
12. PNSI
13. Plans stratégiques de développement des FSI

## 2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	à mi-parcours
Couverture	La totalité de l'Action
Portée géographique	Couverture nationale
Période à évaluer	Du début de l'Action (03/11/2017) jusqu'à la date de l'évaluation mi-parcours

### 2.1 Objectif de l'évaluation

L'évaluation systématique et opportune de ses programmes et activités est une priorité établie<sup>2</sup> de la Commission Européenne<sup>3</sup>. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité

<sup>2</sup> COM(2013) 686 final "Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation" - [http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com\\_2013\\_686\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf); Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

<sup>3</sup>SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation", [https://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com\\_2013\\_686\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_en.pdf); SWD (2015)111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", [http://ec.europa.eu/smart-regulation/quidelines/docs/swd\\_br\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/quidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf); COM(2017) 651 final "Mener à son terme le

des **résultats**<sup>4</sup> des interventions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, et avec un accent de plus en plus marqué sur les **approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD)**.<sup>5</sup>

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

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

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

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

En particulier, cette évaluation à mi-parcours a pour but :

- de faire un premier bilan de l'exécution du projet, des résultats et impacts atteints ;
- d'identifier les facteurs qui ont contribué ou ont entravé sa mise en œuvre, avec une attention particulière portée à ces derniers ;
- de formuler des recommandations, aussi bien pour les autorités tchadiennes que pour la Commission européenne, sur la manière d'améliorer l'action pour le temps restant, afin d'atteindre les résultats escomptés ;
- de nourrir la préparation de nouvelles actions.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront les services de l'Ordonnateur national du FED (ON), le MDPCDNACVG, l'équipe de mise en œuvre du Projet (Unité de Gestion du Projet – UGP et Assistance Technique – AT) et la Délégation de l'Union européenne au Tchad.

## 2.2 Services requis

### 2.2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation analysera l'intervention en suivant les six critères d'évaluation du CAD, à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives d'impact. De plus, l'évaluation analysera un critère d'évaluation spécifique de l'UE :

---

*programme pour une meilleure réglementation: de meilleures solutions pour de meilleurs résultats*,  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf)

<sup>4</sup>Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les outputs, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - [https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/neighborhood/files/pdf/financial\\_assistance/ipo/2014/236-2014\\_cir.pdf](https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/neighborhood/files/pdf/financial_assistance/ipo/2014/236-2014_cir.pdf)

<sup>5</sup> Le nouveau Consensus Européen pour le Développement 'Notre monde, notre dignité, notre futur', Journal officiel du 30 juin 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?url=OJ:C:2017:210:TOC>

- la valeur ajoutée de l'UE (dans quelle mesure l'intervention portée par l'UE apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlés de la seule intervention des États membres) ;

La définition des 6 critères CAD et du critère de la valeur ajoutée UE est contenue dans l'annexe VII.

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

### **2.2.2 Questions à traiter**

Les questions à traiter formulées ci-dessous sont données à titre indicatif. En fonction de l'information la plus récente, des consultations initiales et ultérieures, ainsi que de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluation discutera avec le gestionnaire d'évaluation<sup>6</sup> et proposera dans son rapport de démarrage un éventail complet et final de questions d'évaluation en indiquant les critères et indicateurs spécifiques qui seront utilisés, ainsi que les sources de collecte de données et les principaux outils d'analyse appliqués.

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

#### **A - Conception du projet:**

- (i) A travers le cadre logique du projet, évaluer la pertinence et la cohérence de l'intervention basée sur le contexte, l'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus.

#### **B - Exécution du projet**

- (i) Évaluer la cohérence des activités mises en œuvre par le projet relativement au contexte, au cadre institutionnel et aux contraintes de la réforme de sécurité au Tchad;
- (ii) Sur la base des activités, des différents devis programmes (DPD et DPP), et des indicateurs prévus dans le dernier cadre logique, évaluer le niveau de réalisation des activités ;
- (iii) Fournir des conclusions quant à l'atteinte à la date de l'évaluation des résultats attendus de la part du PAASIT, c'est-à-dire : a. l'amélioration de la gouvernance de la sécurité intérieure ; b. le renforcement compétences des personnels des forces de sécurité intérieure par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté ; c. l'amélioration des relations entre la population et les FSI. Les évaluateurs ne se limitent pas à une analyse des outputs du projet, mais travaillent également au niveau des changements induits par les outputs du projet. Ils devront en outre spécifier les facteurs qui sont en train de faciliter l'atteinte des résultats et les facteurs qui s'y opposent (les facteurs de contraste).
- (iv) Évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la méthodologie et de l'approche d'exécution adoptées pour la mise en œuvre du PAASIT, notamment :
  - Le cadre institutionnel : évaluer la qualité de la coordination et du suivi assurés par l'assistance technique en examinant notamment les prestations de l'assistance technique et des experts, par rapport à leurs termes de références;
  - Les modalités de mise en œuvre : évaluer la conception et le suivi des activités, en faisant

---

<sup>6</sup> Le gestionnaire d'évaluation dépend du pouvoir adjudicateur qui gère le contrat d'évaluation. Le plus souvent cette personne est le cadre opérationnel de la(les) action(s) à évaluer.

état des techniques adoptées pour ce suivi et de leur efficacité; de la relation avec les instances nationales impliquées à tous les niveaux. Evaluer la mise en œuvre, l'impact et l'appropriation des différentes études et formations réalisées, dans le cadre du projet au niveau des différents acteurs;

- (v) Evaluer les résultats du projet au niveau des institutions touchées par le projet en termes: de connaissance du projet; d'implication et de participation des acteurs de la sécurité; d'amélioration concrète de la gouvernance des FSI; d'évolution du cadre législatif promu par le projet; de renforcement des capacités des FSI.

#### **C - Organisation et fonctionnement**

- (i) Évaluer l'efficacité de l'organisation mise en place (comité de pilotage, comité de suivi opérationnel, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, bailleurs de fonds, assistance technique), son fonctionnement et le processus de prise et de suivi des décisions;

#### **D - Recommandations pour la fin de mise en œuvre du Projet**

Le rapport final devra en outre formuler des recommandations afin d'améliorer les performances du PAASIT et ses chances de réussite ; en particulier, il devra :

- Formuler des recommandations spécifiques pour chacune des principales entités concernées: Ordonnateur National, maître d'œuvre, Délégation de l'Union européenne, Comité de Pilotage, Comité de Suivi Opérationnel, UGP et Assistance Technique du PAASIT.
- Fournir des indications détaillées sur les points à améliorer dans l'exécution du PAASIT, en particulier au regard des retards majeurs accumulés dans l'exécution de certaines activités clés, et sur les leçons apprises/bonnes pratiques;
- Fournir des recommandations sur l'opportunité de prolonger la durée de la période de contractualisation et/ou de la période de la mise en œuvre opérationnelle du projet, en évaluant l'impact attendu du projet avec et sans prolongation;
- Formuler toutes propositions utiles sur la capitalisation, la diffusion et la pérennisation futures des acquis du PAASIT.

Les recommandations devront être réalistes par rapport à la durée résiduelle de mise en œuvre du PAASIT.

### **2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis**

Le processus d'évaluation sera mené en trois phases:

- Démarrage & Documentaire
- Terrain
- Synthèse

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

#### **2.3.1 Tableau synoptique**

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

Phases de l'évaluation	Principales activités	Livrables et réunions
<b><u>Phase de démarrage et documentaire</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte initiale de documents/données</li> <li>• Analyse du contexte</li> <li>• Entretiens initiaux</li> <li>• Analyse des parties prenantes</li> <li>• Reconstruction (ou, le cas échéant, construction) de la logique d'intervention et/ou description de la théorie du changement (sur base de la documentation et des entretiens disponibles)</li> <li>• Analyse approfondie des documents (en particulier questions d'évaluation)</li> <li>• Conception de la méthodologie d'évaluation (questions d'évaluation et critères de jugement, indicateurs et méthodes de collecte de données, analyse) et la matrice d'évaluation.</li> <li>• Identification des informations manquantes et des hypothèses à vérifier dans la phase documentaire</li> <li>• Conception de la méthodologie de la phase de terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réunion de démarrage avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence</i> par visioconférence.</li> <li>• <i>Rapport de démarrage</i> contenant notamment les conclusions principales de la phase documentaire.</li> </ul>
<b><u>Phase de terrain<sup>7</sup></u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières réunions au niveau national avec les parties prenantes identifiées</li> <li>• Collecte des informations principales en utilisant la technique la plus appropriée.</li> <li>• Collecte de données et analyse (liée aux hypothèses à tester sur le terrain et visant à combler les lacunes, telle que définie dans la phase documentaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Premières réunions au niveau national</i> avec les parties prenantes</li> <li>• <i>Débriefing avec le groupe de référence</i> en face à face</li> </ul>
<b><u>Phase de synthèse</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation)</li> <li>• Rédaction du rapport d'évaluation globale, des conclusions et des recommandations</li> <li>• Compte-rendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projet de rapport final</i></li> <li>• <i>Résumé exécutif</i> conforme au modèle standard publié dans le module EVAL</li> <li>• <i>Rapport final</i></li> <li>• <i>Présentation</i></li> <li>• <i>Réunion avec le groupe de référence</i> par vidéoconférence</li> </ul>

<sup>7</sup> Applicable si une phase de terrain peut avoir lieu (voir chapitre 2.3.3). Dans le cas contraire, une méthodologie alternative robuste et fiable de collecte de données et de restitution à distance devra être proposée par les consultants

### 2.3.2 Phase de démarrage et documentaire

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

La phase de démarrage et documentaire commencera par une étude initiale du contexte, que les évaluateurs mèneront depuis leur domicile (les évaluateurs ne voyageront qu'au début de la phase de terrain). Durant la phase de démarrage, les documents pertinents seront également examinés (voir annexe II).

L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée en début de phase de démarrage. Des échanges mail/téléphoniques avec le gestionnaire du projet, les services de l'UE compétents à N'Djamena et les principaux partenaires peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires. Ces échanges doivent permettre d'aboutir à une compréhension claire et partagée de la portée de l'évaluation, de ses limites et de sa faisabilité. Ils serviront aussi à clarifier les attentes sur les résultats de l'évaluation, la méthodologie à utiliser et, le cas échéant, à transmettre un complément d'information importante ou de dernière minute.

Les activités à effectuer pendant cette phase permettront de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.

Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation devrait affiner le choix des outils à utiliser pendant la phase de terrain et annoncer les étapes préparatoires qui ont déjà été réalisées et celles qui doivent être réalisées pour l'organiser, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches entre les membres de l'équipe.

En outre, en se basant sur la logique d'intervention, les évaluateurs rédigeront une explication narrative de la logique de l'action, décrivant la manière dont l'action va engendrer le changement tout au long de la chaîne des résultats. En se basant sur la logique d'intervention et sur la théorie du changement, les évaluateurs finaliseront i) les questions d'évaluation avec la définition des critères et des indicateurs de jugement, la sélection des outils et des sources pour la collecte des données, ii) l'évaluation de la méthodologie et iii) la planification des étapes suivantes.

L'approche méthodologique sera représentée dans une matrice de conception de l'évaluation<sup>8</sup>, qui sera incluse dans le rapport de démarrage. La **methodologie de l'évaluation doit être sensible à la question de genre, envisager l'utilisation de données ventilées par sexe et âge et démontrer comment les actions auront contribué à avancer vers plus d'égalité des sexes.**

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

Sur la base des informations récoltées, l'équipe d'évaluation doit préparer un **rapport de démarrage** ; son contenu est décrit au chapitre 5.

---

<sup>8</sup> La matrice de l'évaluation est un outil qui sert à structurer l'analyse de l'évaluation (en définissant les critères de jugement et les indicateurs de chaque question d'évaluation). Elle sert aussi à adopter la méthode de collecte de données la plus appropriée et faisable pour chacune des questions.

### 2.3.3 Phase de terrain

*Au regard de la pandémie actuelle de COVID-19 et bien que le Tchad amorce déjà l'assouplissement des mesures (avec la réouverture de l'aéroport prévue le 1<sup>er</sup> août 2020), il est possible que la phase de terrain doive être remplacée par une série de consultations à la distance. Le cas échéant, ceci sera à négocier au préalable avec le gestionnaire d'évaluation et une méthodologie robuste et fiable de collecte de données et de restitution à distance devra être proposée par les consultants.*

*A compter du 01/08/2020, le protocole sanitaire est le suivant pour tous les passagers en provenance de l'étranger est le suivant :*

- Avoir un résultat de test négatif à la COVID-19 réalisé par la technique de biologie moléculaire (PCR) et datant au maximum de 72 heures à l'arrivée ;
- Le passager devra rester confiné à domicile en observant les mesures barrières (port de masque, lavage régulier des mains à l'eau et au savon, distanciation sociale) et réaliser un autre test PCR à N'djaména au 7<sup>ème</sup> jour de séjour dans un des sites hospitaliers habilités. Ce test est payant. Il coûte 15000 francs CFA à payer directement au guichet des hôpitaux. Le reçu de paiement devra être présenté pour le retrait du passeport ;
- Le passager qui séjournera moins de 7 jours devra observer les mesures barrières durant tout son séjour et signaler ses contacts (hôtel, habitation, lieu de travail) aux fins d'une enquête épidémiologique éventuelle.

**S'il devait rester inchangé, une phase de terrain de 7 jours pourrait a minima être envisagée.**

La phase de terrain commence après l'approbation du rapport de démarrage par le gestionnaire d'évaluation.

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

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

Pendant les premiers jours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser une réunion avec l'équipe gestionnaire du projet, l'ordonnateur national, un représentant des 3 FSI et du maître d'œuvre, et la délégation.

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

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation devra résumer son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présenter ses conclusions préliminaires lors d'une réunion de debriefing avec le groupe de référence.

### 2.3.4 Phase de synthèse

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

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

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

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

L'équipe d'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence en visioconférence, afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations.

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

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

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

Au regard de la pandémie actuelle de COVID-19 et bien que le Tchad amorce déjà l'assouplissement des mesures de prévention (avec la réouverture de l'aéroport prévue le 1<sup>er</sup> août 2020), les contractants-cadre invités développeront une méthodologie qui prend en compte les difficultés possibles d'accès au terrain pour des raisons sanitaires et sécuritaires. Les contractants-cadre invités sont fortement invités à suivre l'initiative DEVCO « Evaluation in Crisis » (<https://europa.eu/capacity4dev/devco-ess>) et à s'inspirer des ressources et réflexions méthodologiques disponibles à cette adresse.

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

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

Par dérogation de ce qui est indiqué dans le modèle standard SIEA B-VII-d-i, la longueur maximale de l'organisation du contrat et la méthodologie spécifiques est de 10 pages, écrites en Times New Roman 12 ou Arial 11, interligne simple, sans compter les propres annexes du contractant-cadre (longueur maximale de ces annexes : 3 pages), à ajouter aux annexes prévues pour les TdR spécifiques. Le calendrier ne compte pas et peut être présenté sur une page A3.

## 2.5 Gestion et pilotage de l'évaluation

### 2.5.1 Au niveau de l'UE

L'évaluation est gérée par la Délégation de l'Union européenne au Tchad; les progrès de l'évaluation seront suivis de près avec l'aide d'un groupe de référence composé de membres des services de l'UE (section Bonne Gouvernance), de membres représentant l'Ordonnateur National du Tchad, de membres représentant le MDPCDNACVG (Points Focaux du projet), et de membres de l'équipe projet (UGP + AT) du PAASIT.

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

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

### 2.5.2 Au niveau du prestataire

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

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

## 3 LIEU ET DUREE

Voir partie B des Termes de Référence.

### 3.1 Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel<sup>9</sup>

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

---

<sup>9</sup> Conformément à l'article 16.4 a) des Conditions générales du contrat cadre SIEA

Veillez à prévoir suffisamment de temps dans la planification pour permettre la participation active et la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales/ locales.

#### **4 EXPERTISE REQUISE**

Voir partie B des Termes de Référence.

#### **5 RAPPORTS**

Pour la liste des rapports et autres produits de l'évaluation, veuillez vous référer à la partie B des Termes de Référence.

##### **5.1 Utilisation du module EVAL par les évaluateurs**

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

##### **5.2 Nombre d'exemplaires du rapport**

En plus de sa préférable soumission dans le module EVAL, la version approuvée du rapport final sera rendue en 6 exemplaires imprimés et en version numérique par courriel sans frais supplémentaires.

##### **5.3 Format des rapports**

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

#### **6 SUIVI ET EVALUATION**

##### **6.1 Contenu, calendrier et soumission des rapports**

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

##### **6.2 Commentaires sur les livrables**

Pour chaque rapport, le Gestionnaire d'Évaluation enverra au prestataire les commentaires consolidés reçus du groupe de référence, et le notifiera de l'approbation du rapport dans les 10 jours calendrier. Les rapports révisés en réponse aux commentaires seront livrés dans les 10 jours calendrier à partir de la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation devra apporter un document distinct expliquant comment, et où, ces commentaires ont été incorporés, ou les raisons pour lesquelles certains commentaires n'auront pas été incorporés, le cas échéant.

##### **6.3 Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif**

La qualité des versions préliminaires du rapport final et du résumé exécutif sera évaluée par le Gestionnaire d'Évaluation à l'aide de la Grille d'Évaluation de la Qualité (Quality Assessment Grid - QAG) dans le module EVAL (grille fournie en annexe V à titre indicatif). Le prestataire aura la possibilité, via le module EVAL, de commenter les remarques formulées par le gestionnaire d'évaluation. La QAG ainsi révisée sera ajoutée à

*Page 15 de 32*

l'évaluation dans EVAL, une fois les versions finales du rapport final et du résumé exécutif soumis et approuvés.

Les grilles d'évaluation de la qualité d'EVAL, une fois compilées, serviront à informer l'analyse globale de la Performance du contrat spécifique du Contrat Cadre SIEA.

## **7 INFORMATIONS PRATIQUES**

Veillez adresser toute demande de clarification et autres communications aux adresses suivantes:



## ANNEXES AUX TDR - PARTIE A

---

### ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

#### CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

Demande de services n. SIEA-2018-784

Contrat Cadre2018 - Lot 3 - Human Rights, Democracy and Peace

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

#### 1. CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE

Le pouvoir adjudicateur sélectionne l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix en utilisant une relation 80/20 entre la qualité technique et le prix<sup>10</sup>.

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

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

#### 2. SEUIL TECHNIQUE

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

#### 3. INTERVIEWS PENDANT L'ÉVALUATION DES OFFRES

Pendant la phase d'évaluation des offres reçues, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de réaliser des entretiens téléphoniques avec un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation proposée.

Les entretiens téléphoniques seront réalisés pendant la période allant de 10/08/2020 au 14/08/2020.

---

<sup>10</sup> Pour en savoir davantage sur la règle 80/20, veuillez consulter le PRAG, chapitre 3.4.10.5 - <https://ec.europa.eu/europeaid/prag/welcome.do?locale=fr>

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

1. Documents d'identification et de formulation du PAASIT
2. Convention de financement du projet + avenants
3. Devis programme de démarrage du projet
4. Devis programme pluriannuel du projet + avenants
5. Contrat assistance technique et avenants
6. TdR coordonnateur PAASIT
7. Rapport annuel 2019 de l'UGP (Unité de Gestion du Projet) validé
8. Rapport semestriel de l'AT (Assistance technique) (juin-novembre 2019) non validé
9. CR des Comités de pilotage (CP) et des Comités de Suivi Opérationnel (CSO) du PAASIT
10. Rapport ROM avril 2019 PAASIT
11. Rapport évaluation finale PAFSI
12. PNSI
13. Plans stratégiques de développement des FSI

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

### ANNEXE III: STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RÉSUMÉ EXÉCUTIF

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

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

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

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

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

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

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

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

les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation.

#### **4. Conclusions et recommandations**

##### **4.3 Enseignements tirés**

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

##### **4.1 Conclusions**

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

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

##### **4.2 Recommandations**

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

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

#### **5. Annexes au rapport**

Le rapport devrait inclure les annexes suivantes :

- Les termes de référence de l'évaluation.
- Le nom des évaluateurs et de la société pour laquelle ils travaillent (les CV devraient être fournis, mais résumés et limités à une page par personne).
- Une description détaillée de la méthodologie de l'évaluation qui inclut : les décisions prises, les difficultés rencontrées et les limites de la méthodologie. Détails sur les outils utilisés et sur les analyses effectuées.
- Les matrices de la logique d'intervention / du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour).
- La(les) carte(s) géographique(s) des lieux où l'action s'est déroulée.
- Une liste de personnes/organisations consultées.
- La littérature et la documentation consultées.

- D'autres annexes techniques (par exemple des analyses statistiques, des tables des matières et des chiffres, la matrice des preuves, des bases de données), si nécessaire.

Des réponses détaillées aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs.

#### ANNEXE IV: PLAN DE TRAVAIL

Cette annexe doit être incluse par les contractants-cadre dans leur organisation et méthodologie spécifiques et en faire partie intégrante. Les contractants-cadre peuvent ajouter autant de lignes et de colonnes que nécessaire.

Les phases de l'évaluation doivent refléter celles indiquées dans les présents termes de référence.

		Durée indicative en jours de travail <sup>11</sup>		
Activité	Lieu	Chef d'équipe	Évaluateur...	Dates indicatives
<b>Phase de démarrage et documentaire : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Phase de terrain : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Phase de synthèse : jours totaux</b>				
•				
•				
<b>Jours de travail TOTAUX (maximum)</b>				

<sup>11</sup> Ajoutez une colonne pour chaque évaluateur

## ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION DE LA QUALITE

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

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

### Légende : résultats et signification

**Très bien** : critères complètement satisfaits, d'une manière claire et originale  
**Bien** : critères satisfaits  
**Faible** : critères partiellement satisfaits  
**Très faible** : critères non satisfaits dans l'ensemble

Page 22 of 32

Le rapport d'évaluation est évalué comme suit		
<b>1. Clarté du rapport</b>		
Ce critère analyse dans quelle mesure le résumé exécutif et le rapport final:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont facilement lisibles, compréhensibles et accessibles aux lecteurs visés pertinents</li> <li>Soulignent les messages fondamentaux</li> <li>La longueur des différents chapitres et des annexes du rapport sont bien équilibrés</li> <li>Contiennent les graphiques, les tableaux et les diagrammes nécessaires pour faciliter la compréhension</li> <li>Contient une liste d'abréviations (le rapport seulement)</li> <li>Évitent des répétitions non nécessaires</li> <li>Ont subi une révision linguistique pour éliminer les énoncés peu clairs et les fautes d'orthographe ou de grammaire</li> <li>Le résumé exécutif est un résumé approprié du rapport complet et un document indépendant</li> </ul>		
<b>Forces</b>		<b>Faiblesses</b>
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	
<b>2. Fiabilité des données et solidité des preuves</b>		
Ce critère analyse dans quelle mesure:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données/preuves ont été rassemblées conformément à la méthodologie</li> <li>Le rapport tient compte, s'il y a lieu, des preuves découlant d'études, de rapports de supervision et/ou d'évaluations de l'UE et/ou d'autres partenaires pertinents</li> <li>Le rapport contient une description claire des limitations des preuves, des risques de partialité et des mesures atténuantes</li> </ul>		
<b>Forces</b>		<b>Faiblesses</b>
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	

Page 23 of 32

<b>3. Validité des résultats</b>		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats découlent des preuves collectées</li> <li>Les résultats évaluent tous les critères d'évaluation choisis</li> <li>Les résultats découlent d'une adéquate triangulation des différentes sources, clairement identifiées</li> <li>Dans l'évaluation de l'intervention de l'UE, les résultats décrivent et expliquent les principales relations cause/effet entre outputs, résultats et impacts</li> <li>L'analyse des preuves est exhaustive et tient compte des facteurs contextuels et externes</li> </ul>		<b>i</b>
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Résultat</b>
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	
<b>4. Validité des conclusions</b>		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conclusions sont logiquement liées aux résultats et les dépassent pour offrir une analyse complète</li> <li>Les conclusions abordent correctement les critères d'évaluation choisis et toutes les questions d'évaluation, y compris la dimension transversale</li> <li>Les conclusions tiennent compte de tous les groupes de parties prenantes de l'évaluation</li> <li>Les conclusions sont cohérentes et équilibrées (c.-à-d. qu'elles présentent une image crédible autant des forces que des faiblesses) et ne contiennent pas de considérations personnelles ou politiques</li> <li>(Si nécessaire) si le rapport signale les thèmes où les résultats sont insuffisants pour tirer des conclusions</li> </ul>		<b>i</b>
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Résultat</b>
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	

Page 24 of 32

<b>5. Utilité des recommandations</b>		
Ce critère analyse dans quelle mesure les recommandations :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont clairement associées et découlent des conclusions</li> <li>Sont concrètes, faisables et réalistes</li> <li>Visent des destinataires spécifiques</li> <li>Sont regroupées (si nécessaire), classées selon leur priorité et assorties de délais si possible</li> <li>(Si nécessaire) fournissent des informations pour la sortie de l'action, sa durabilité postérieure ou pour ajuster la conception ou les plans de l'action</li> </ul>		<b>i</b>
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Résultat</b>
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	
<b>6. Justesse de l'analyse des enseignements tirés (si demandée par le TdR ou incluse par les évaluateurs)</b>		
Ce critère est à évaluer uniquement s'il est requis par le TdR ou s'il est inclus par les évaluateurs et il n'est pas noté. Il analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les enseignements sont identifiés</li> <li>Le cas échéant, s'ils sont généralisés de par leur pertinence transversale pour la(les) institution(s)</li> </ul>		<b>i</b>
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	

Page 25 of 32

<b>Commentaires finaux sur la qualité globale du rapport</b>	<b>Résultat global</b>

**ANNEXE VI : MATRICE CADRE LOGIQUE DE L'INTERVENTION ÉVALUÉE**

Objectifs / Résultats (non modifiés)	Indicateur revu	Situation de référence (2018)	Éléments du cadre logique revus		
			Cibles (à la fin du projet - 2022)	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectif Global</b> O.G. : le climat général d'impunité et d'insécurité et réduit et dissipé par l'offre de la sécurité comme un bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens	Contribution à l'augmentation de l'indice Gallup Loi et Ordre sur la durée du projet	59%	65%	Indice Gallup Loi et Ordre annuel. <i>Responsable: chargée de suivi-évaluation</i> <i>Fréquence: une fois par an</i>	
<b>Objectif spécifique 1</b> O.S.1 : La gouvernance de la sécurité intérieure est améliorée	1.1. % du personnel des FSI satisfait de la gestion de leur carrière	Pas d'information. La prochaine enquête permettra d'avoir une situation de base	80%	Rapport d'enquête <i>Responsable : ATSDUE</i> <i>Fréquence : une enquête à mi-parcours (DUE), une enquête en fin de projet</i>	Stabilité politique et volonté de réforme administrative
	1.2. % des cas d'abus et violences commis par les FSI portés à la connaissance des organes de contrôle des FSI faisant l'objet d'une enquête interne	Pas d'information. Sera traité à l'évaluation à mi-parcours	100%	Rapports d'inspection et rapports d'enquêtes des 3 forces. <i>Responsable : 3 PF pour les rapports d'inspection.</i> <i>Fréquence : annuel, ou ad-hoc pour les cas connus</i>	Volonté de la part des services des FSI d'appliquer les nouveaux textes Climat social stable
<b>Objectif spécifique 2</b> O.S.2 : Les compétences des personnels des forces de sécurité intérieure sont renforcées par la modernisation de l'outil de formation et un enseignement pédagogique adapté	2.1. Existence d'un budget de fonctionnement des structures de formation validés par le Ministère en charge de la Sécurité à la fin du projet	Budget inexistant	Budget élaboré par le projet validé par le Ministère en charge de la Sécurité	Document de budget validé <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	Volonté de modernisation et d'inscrire les forces de sécurité dans une professionnalisation du corps Volonté des cadres et des formateurs de mettre en application les nouveaux outils

Objectif spécifique 3	O.S.3 : Les relations entre la population et les FSI sont améliorées	3.1. Amélioration de la confiance de la population envers les FSI sur la durée du projet (H/F)	43% (en 2012) La prochaine enquête permettra d'avoir une situation de base	70%H/50%F	Résultat de l'enquête (à désagréger par sexe)  Responsable : ATS/DUE Fréquence : une enquête à mi-parcours (DUE); une enquête en fin de projet (UGP) Responsable : ATS/DUE	Climat social stable
		3.2. Réduction du sentiment d'insécurité de la population d'ici la fin du projet (H/F)	48% (2012) La prochaine enquête permettra d'avoir une situation de base	15%H / 50%F		
		3.3. % de femmes qui porteraient plainte auprès des FSI en cas de violence sexuelle ou basée sur le genre	Non disponible La prochaine enquête permettra d'avoir une situation de base	40%		
Objectifs R1	R.1.1 : L'encadrement politique de la Sécurité Intérieure répond aux besoins de l'État et des populations	1.1.1 Adoption du projet de LOPSI avant fin 2021	Pas de loi sur la SI	Le projet de LOPSI est adopté	Copie de la loi et du décret d'application Responsable : Coordonnateur/CREL	Volonté politique de faire adopter une LOPSI
		1.1.2. L'Observatoire de la Violence, de la Criminalité et de la Déontologie Policière est créé et opérationnel à la fin du projet	Pas d'observatoire	L'observatoire est créé et fonctionnel, des statistiques sont disponibles	Copie de la loi et du décret d'application Rapports d'activités de l'OVPCDP Responsable : Coordonnateur/CREL	Volonté politique de créer l'OVPCDP

Objectifs R2	R.2.1 : Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés	1.1.3. Nombre d'institutions publiques et d'acteurs non étatiques soutenus en matière de sécurité, de gestion des frontières, de lutte contre l'extrémisme violent, de prévention des conflits, de protection de la population civile et de droits de l'homme durant le projet (EU RF 2.29)	3	6 (3 forces + APLFT, CRASH, CERGIED)	Convention de projet Contrats de subventions  Responsable : Coordonnateur/CREL	
		1.2.1. Nombre de forces formées à l'utilisation d'un logiciel de gestion RH & d'un logiciel de gestion logistique à la fin du projet	1 (PN sur ancien logiciel fonctionnel)	3 (sur de nouveaux logiciels)	Rapport prestataire de services Rapport de formation  Responsable : Coordonnateur/CREL	
		1.2.2. Nombre de forces dotées d'un code de déontologie adopté officiellement à la fin du projet	1 (PN)	2 (GN et GNNT)	Copie des décrets Procès-verbal de réception Responsable : coordonnateur/CREL	
Objectifs R2	R.2.1 : Les objectifs et les contenus de la formation des FSI sont réformés	2.1.1. Nombre de politiques nationales de formation validées au profit des 3 forces à la fin du projet	0	3	3 arrêtés 3 circulaires d'applications  Responsable : coordonnateur/CREL	
		2.1.2. Nombre de nouveaux programmes de formation initiale, continue et spécialisée (GNNT) basés sur l'approche métier adoptés officiellement à la fin du projet	0	10 programmes de formation initiale (4 PN, 3 GN, 3 GNNT)  1 programme de formation continue commune aux 3 FSI comportant 12 modules  1 formation spécialisée pour la GNNT	Copie des programmes. Bordereaux de remise  Responsable : coordonnateur/CREL	
		2.1.3. Nombre de personnes ayant bénéficié d'interventions en matière d'enseignement et	0	786 bénéficiaires de formation : 760H / 26F	Rapports de formation des ATS.  Responsable : ATP Formation	

		formation professionnels / développement des compétences dans des institutions ou sur le lieu de travail, avec le soutien de l'UE (EU RF 2.15) durant le projet (H/F)		Maintien de l'ordre: 669H / 8F Formations des formateurs des structures de formation : 44H / 3F Formation en programme de formation 11H / 3F Formations en Bureautique RH 18H / 6F Formations en Bureautique LOG 18H / 6F			
	R.2.2 : Les structures de formation initiale et continue sont modernisées ou consolidées	2.2.1. Nombre d'infrastructures de formations renouvelées, construites ou équipées par le projet	0	4 (GEGN, coordination des centres de formation, ENP, CFCM)	Procès-verbaux de réception définitive <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	Les appels d'offres permettent de retenir des prestataires de qualité	
Objectifs R3	R.3.1 : La participation du citoyen et de la société civile dans la gestion de la sécurité est renforcée.	3.1.1. Nombre de CLSPD actifs et disposant d'un plan d'action intégrant les questions du genre	1 CLSPD (Bol)	10 CLSPD	Plans d'action des CLSPD Liste des membres des CLSPD Rapports d'activités des CLSPD <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i> <i>Fréquence : trimestrielle</i>	Volonté de la population et des institutionnels de participer et de collaborer sur la thématique de la sécurité locale	
		3.1.2. % de femmes parmi les membres des CLSPD à la fin du projet	Information disponible	non	25% de femmes sont actives dans ces comités		<i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i> <i>Fréquence : trimestrielle</i>
		3.1.3. Nombres de foras locaux sur la SI organisés durant le projet	0		150		Rapports d'activité de l'APLFT Rapports des actes des foras
		3.1.4. % moyen de femmes parmi les participants aux fora sur la durée du projet	N/A		40% de participantes		<i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i> <i>Fréquence : trimestrielle</i>
		3.1.5. Nombre de consultations sur la sécurité intérieure organisées durant le projet	0		5		Minutes des consultations <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i> <i>Fréquence : trimestrielle</i>

Page 30 of 32

	R.3.2 : La dimension de service public des forces de sécurité intérieure est améliorée	3.2.1. Nombre de commissariats mis aux normes sur la durée du projet :	0	5	Procès-verbaux de réception définitive <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	Les appels d'offres permettent de retenir des prestataires de qualité. Les conditions climatiques permettent de tenir les délais
		3.2.2. Nombre de brigades territoriales mises aux normes	0	5	Procès-verbaux de réception définitive <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	
		3.2.3. Nombre de postes GNNT opérationnels dans les zones de transhumance	0	9	Procès-verbaux de réception définitive <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	
		3.2.4. Élaboration et diffusion d'un manuel sur la formation en maintien de l'ordre	0	1	Manuel Bordereaux de remise <i>Responsable : Coordonnateur/CREL</i>	

Le Cadre Logique initial peut être trouvé dans la Convention de Financement.

Page 31 of 32

## ANNEXE VII : LES CRITERES D'EVALUATION

La définition et le nombre des critères d'évaluation du CAD ont changé à la suite de la publication (10 décembre 2019) du document « Critères d'évaluation : définitions et principes d'utilisation adaptés » (DCD / DAC (2019) 58 / FINAL).

Les évaluateurs veilleront à ce que leur analyse respecte les nouvelles définitions de ces critères et leurs notes explicatives. Des documents de référence et d'orientation sont en cours d'élaboration de la part du CAD et peuvent être consultés ici:

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Sauf indication contraire dans le chapitre 2.2.1, l'évaluation évaluera l'action en utilisant les six critères d'évaluation standard du CAD et la valeur ajoutée de l'UE, qui est un critère d'évaluation spécifique de l'UE. Leurs définitions sont présentées ci-dessous :

### CRITERES CAD

- **Pertinence** : « Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue. »
- **Cohérence** : « Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. »
- **Efficacité** : « Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. »
- **Efficience** : « Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps. »
- **Impact** : « Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. »
- **Durabilité** : « Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. »

### CRITERE SPECIFIQUE UE

- **Valeur ajoutée européenne** : la mesure dans laquelle l'action apporte des avantages supplémentaires à ce qui aurait résulté des interventions des États membres uniquement dans le pays partenaire. Elle découle directement du principe de subsidiarité défini à l'article 5 du traité sur l'Union européenne (<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/the-principle-of-subsidiarity>).

## TERMES DE RÉFÉRENCE – PARTIE B

### INFORMATIONS GENERALES

#### 1. Zone bénéficiaire

Tchad

#### 2. Pouvoir adjudicateur

L'Union européenne, représentée par la Commission européenne, B-1049 Bruxelles, Belgique.

#### 3. Langue du contrat

français

### LOGISTIQUE ET CALENDRIER

#### 4. Lieu de la mission

- Lieu d'affectation normal de la mission spécifique : Lieu de domicile des évaluateurs
- Mission(s) en dehors du lieu d'affectation normal et durée(s) : N'Djamena, Tchad, et potentiellement dans quelques provinces du pays.

#### 5. Date de début et période mise en œuvre

La date indicative de début est fixée au 21/09/2020 et la période de mise en œuvre du marché spécifique sera de 120 jours à partir de cette date (date de fin indicative : 19/01/2021).

### BESOINS

#### 6. Expertise

Les exigences minimales couvertes par l'ensemble de l'équipe sont les suivantes :

- Qualifications et compétences requises pour l'équipe : Experts Cat.1 & 2: Un niveau d'enseignement correspondant à un cycle complet d'études post baccalauréat de quatre années ou plus, sanctionné par un diplôme de fin d'études, dans les domaines du droit, des sciences politiques ou de la sécurité intérieure. Une expérience professionnelle générale pertinente de cinq (5) années supplémentaires pourra être prise en compte en cas de diplôme de niveau inférieur ou dans un domaine différent.
- Expérience professionnelle générale de l'équipe : Expert Cat. 1 : Au moins 12 années d'expérience en évaluation Expert Cat. 2: Au moins 6 années d'expérience en évaluation
- Expérience professionnelle spécifique de l'équipe : Expert Cat. 1 : Au moins 8 années d'expérience dans le domaine de la gouvernance et de la sécurité intérieure ; Expérience prouvée des procédures FED et de la gestion du cycle des projets. Expert Cat. 2 : Au moins 5 années d'expérience dans le domaine de la gouvernance et de la sécurité intérieure ; Expérience prouvée des procédures FED et de la gestion du cycle des projets. Equipe: Au moins

un membre de l'équipe: une expérience prouvée dans l'évaluation de trois (3) programmes d'appui à la sécurité intérieure en Afrique subsaharienne; Au moins un membre de l'équipe: une expertise sur l'intégration du genre dans les projets de développement. Familiarité avec les normes internationales en matière de sécurité intérieure ; La connaissance du contexte tchadien sera un atout. Il est attendu que le binôme, composé d'un expert de catégorie I et d'un expert de catégorie II, possède une bonne connaissance du secteur de la sécurité intérieure, une expérience de la réforme des forces de sécurité intérieure de préférence en Afrique subsaharienne et une expérience dans la mise en œuvre et l'évaluation de projets de développement. Il n'est pas demandé que le binôme soit composé de deux anciens membres des forces de sécurité intérieure. Toutefois, la présence au sein du binôme d'un ancien officier de forces de sécurité intérieure ou d'un ancien fonctionnaire ayant occupé des postes à responsabilité dans le domaine de la sécurité intérieure sera considérée comme un atout. L'Union européenne mène une politique d'égalité des chances. La parité des genres dans l'équipe proposée est vivement conseillée.

- Compétences linguistiques de l'équipe : Français C2 Le niveau linguistique est évalué en compréhension, langage parlé et écrit par le cadre européen de référence pour les langues disponibles à <https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/european-language-levels-cefr> et devra être démontré par des certificats ou par une expérience adéquate.

Nombre de jours demandé par catégorie :

Catégorie d'expert	Minimum requis concernant la catégorie	Nombre de jours travaillés	Informations complémentaires
Cat. I (>12 années d'expérience)		30	Le chef d'équipe (à identifier comme tel dans l'Organisation et la Méthodologie et dans l'Offre Financière) devra être un expert de Catégorie I, possédant une expertise senior en évaluation démontrable et cohérente avec les exigences de cette mission, et ne fournira pas moins de 30 jours ouvrables, dont 10 sur le terrain.
Cat. II (>6 années d'expérience)		15	

#### 7. Dépenses accessoires

Aucune dépense accessoire n'est prévue pour ce marché.

#### 8. Coûts forfaitaires

Le marché ne prévoit aucun coût forfaitaire.

## 9. Vérification des dépenses

Aucun rapport de vérification des dépenses n'est requis.

## RAPPORTS

### 10. Rapports et autres livrables obligatoires

Title	Contenu	Langue	Délai de soumission
Rapport Initial	Logique d'intervention Liste des parties prenantes Méthodologie de l'évaluation, y compris: o Matrice de l'évaluation : Questions d'évaluation, avec les critères de jugement et les indicateurs et méthodes d'analyse et de collecte des données o Stratégie de consultation o Approche des visites de terrain Analyse des risques associés à la méthodologie de l'évaluation et les mesures d'atténuation Plan de travail Réponses préliminaires aux questions d'évaluation, en faisant référence aux limites des informations à disposition Questions encore à traiter et hypothèses à vérifier lors des visites de terrain	français	Endéans 10 Jour(s) après Le début du projet
• Débriefing avec le groupe de référence en face à face	Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation devra résumer son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présenter	français	Endéans 35 Jour(s) après Le début du projet

<b>Titre</b>	<b>Contenu</b>	<b>Langue</b>	<b>Délai de soumission</b>
	ses conclusions préliminaires lors d'une réunion de debriefing avec le groupe de référence.		
Projet de rapport final	Cf. structure détaillée dans l'annexe III	français	Endéans 50 Jour(s) après Le début du projet
Projet de résumé exécutif – en utilisant le modèle EVAL en ligne	Cf. structure détaillée dans l'annexe III	français	Endéans 50 Jour(s) après Le début du projet
Rapport final	Même structure que pour le projet de rapport final, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté	français	Endéans 90 Jour(s) après Le début du projet
Résumé exécutif final	Même structure que pour le projet de résumé exécutif, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté	français	Endéans 90 Jour(s) après Le début du projet



