

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**ÉVALUATIONS A POSTERIORI DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS
DES NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat NO.PD:C0110/10**

EVALUATION REPORT



UDF- CHD-11-415- Jeunes Artisans d'une Nouvelle Citoyenneté au Tchad

**Date: 15 Décembre 2015
Executive Summary in English**

Remerciements

L'équipe responsable de la mission remercie tous les membres de l'Action de Partenaires pour l'Appui au Développement (APAD) qui ont contribué avec dévouement et disponibilité au bon déroulement de l'organisation de cette mission d'évaluation au Tchad. L'équipe remercie Jacques Saham, Directeur de l'APAD, ainsi que toute l'équipe ayant participé à ce projet. Tous ont pu rester disponibles pendant et après la mission.

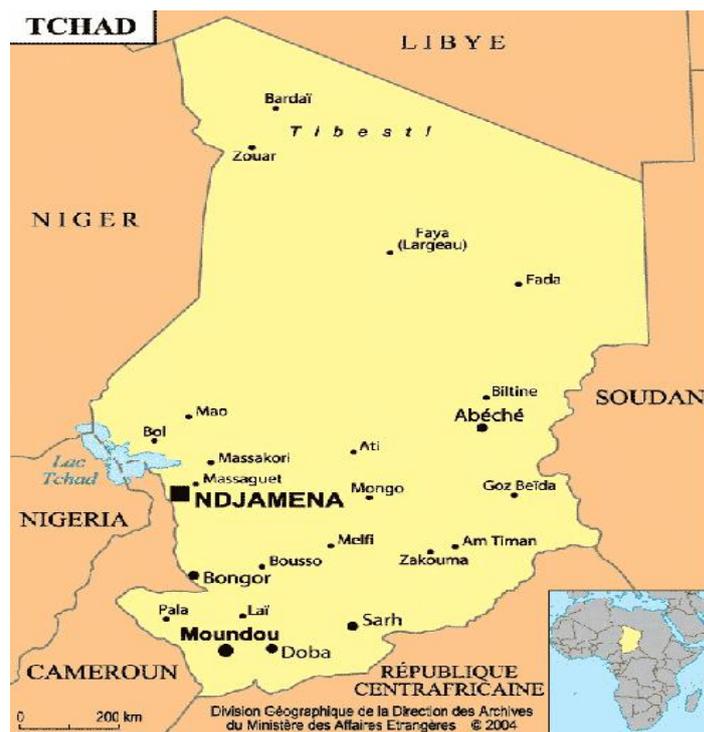
Les évaluateurs souhaitent également remercier tous les acteurs, intervenants et bénéficiaires qui ont participé à ce processus d'évaluation, qui ont accepté d'être disponibles et de partager leurs expériences et réflexions.

Décharge

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du FNUD, Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteurs

Ce rapport est rédigé par Florence Burban Mbai Kevin et Aurélie Ferreira qui a fourni les conseils méthodologiques et éditoriaux et assuré le contrôle qualité. M. Eric Tourrés, Directeur du projet à Transtec a également apporté son concours lors de cette évaluation.



Carte du Tchad

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY.....	1
II. RESUME EXECUTIF.....	5
III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET.....	9
(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation	9
(ii) Méthodologie de l'évaluation	9
(iii) Contexte du projet.....	10
IV. STRATEGIE DU PROJET.....	12
(i) Approche et stratégie du projet	12
(ii) Cadre logique.....	13
V. QUESTIONS D'EVALUATION.....	17
(i) Pertinence.....	17
(ii) Efficience	18
(iii) Efficacité	19
(iv) Impact.....	21
(v) Durabilité	21
VI. CONCLUSIONS	22
VII. RECOMMANDATIONS.....	23
VIII. ANNEXES	24
ANNEXE 1: QUESTIONS D'EVALUATION.....	24
ANNEXE 2: DOCUMENTATION CONSULTEE	25
ANNEXE 3: PERSONNES INTERVIEWEES.....	26
ANNEXE 4 : ABREVIATIONS	28

I. Executive summary

(i) Project Data

The project “Jeunes Artisans d’une Nouvelle Citoyenneté au Tchad” (UDF-CHD-11-415) was carried out by Action de Partenaires pour l’Appui au Développement (APAD) and sought to empower young people in order to make their voices heard by public authorities. This was done by strengthening capacities, youth initiatives and dialogs between youth organizations and authorities as partners in public policy. The project received US\$ 200,000 in funding from UNDEF and was cofounded by CCFD Terre Solidaire with US\$ 20,400. The focus was on “learning by doing” to improve the ability of young people to forge permanent dialog with authorities. The project was articulated around three outcomes: (i) understanding the concept of citizenship and building capacities among youth organizations to take action through the youth national plan, youth platforms, and surveys designed to build the capacity of youth organizations; (ii) promoting youth organizations’ initiatives focusing on the issue of accountability in public policy, particularly budgetary accountability; (iii) fostering dialog between authorities and youth organizations. This project is a continuation of the program which APAD has been conducting since 2005 through its youth network named Réseau pour la Promotion de la Paix et de la Citoyenneté au Tchad (REPPACT). The project took place in 12 municipalities across the country : Abeche, Ati, Moussoro, Mongo, Mao, Doba, Bongor, Moundou, Koumra, Pala, Sarh and N'Djamena. According to the project document, its main activities would consist of:

- Training sessions for youth organizations on citizenship and democratic principles
- Surveys to enhance the youth organizations’ methodological approach to collecting and analyzing information
- Formulating an action plan for youth organizations
- Creating youth platforms spread out across 7 municipalities
- Study tour in Cameroon to exchange experiences and lessons learned
- Dialog between youth organizations and local authorities.

(ii) Evaluation Findings

The project was based on the finding that participation of young Chadians in the public sphere is very low and that there is a need to increase their capacity for action through youth organizations. Regarding the absence of a genuine youth policy, the project was **relevant** as the youth represents 70% of the population and faces a lack of democratic space and suffers from a low quality of education. The APAD strategy relied on its network of youth associations spread across the territory for building mutual trust between Muslim and Christian organizations to facilitate a common understanding of public policy challenges, and civil society engagement. Most participating NGOs said that it was the first time they had had the opportunity to meet each other and to learn about budgetary accountability.

However, the authorities were not adequately informed or involved during the project. The specified outcomes were ambitious, given the outputs expected to contribute to them. It appears to have been assumed that putting youth organizations together and formulating a youth plan and platforms would be sufficient to create autonomous youth initiatives and to forge dialog with authorities.

The majority of planned activities was carried out with a substantial number of youth organizations. They were informed about their rights and the importance of citizen

participation in public policies in particular through budgetary control. The diversity of the proposed activities contributed to mobilizing youth organizations. The exchange of experiences between young Muslim and Christian organizations was appropriate to overcome historical social divisions that still exist in society. Nonetheless, the project's **effectiveness** was hampered to some extent by the lack of a monitoring strategy, and the inappropriate choice of the means to implement the activities detracted from its overall effectiveness. The establishment of youth platforms was not linked to any particular task/mission for youth action, the elaboration of a national plan was not linked to priorities for action and financial resources for implementation. The survey which was supposed to enhance the skills of the young people was not published and did not capture the information needed for youth advocacy towards public authorities. There was no contextual information on the nature of youth-specific challenges when dealing with authorities or what was needed in terms of youth capacity-building to improve the action of youth organizations and their credibility with authorities. Most of the activities were too short in duration and did not take into consideration the low levels of youth organization capacity. Only one day was dedicated to dialogs between youth organizations and authorities. The lessons learned and best practices exchanged through the study tour in Cameroon were not identified and capitalized on. This was due primarily to a lack of methodological guidance and information on how to manage small initiatives to control public policies, practices, budget allocation, etc. Moreover, the weak capacities of youth organizations were considered as a main obstacle rather than a challenge to be overcome.

In terms of **efficiency**, all activities were carried out at a reasonable cost according to the original schedule. However, questions arose about the formulation of the study tour in Cameroon – a choice requiring a high travel budget when compared to the total budget. Questions were also raised about the lack of funding provided for youth initiatives.

Although more than eight hundred (800) young people were informed about their rights and duties, there is no evidence of a medium-term **impact**. In this respect, APAD was optimistic to consider that various youth activities on budgetary support would be sufficient to activate the youth's voice. Nonetheless, it helped to bring hope to young volunteers on the importance of their role in the public sphere. The project raised the overall awareness and increased knowledge amongst the youth organizations on the necessity of initiating action and making use of their citizens' rights. The project also showed that there is a need for civil society to speak to authorities with one voice. However, the APAD project did not provoke changes in the youth organizations' perception of how the voice of young people could be better listened to by authorities. Most of the young interviewees declared that there was no additional dialog with authorities after the project termination.

The project contributed to APAD **sustainability** in the sense that it helped to enhance APAD's credibility and visibility towards authorities. The majority of youth interviewees declared that they are still committed to APAD. The project also contributed to youth visibility at local levels. All local authorities met knew of this initiative and appreciated it. However, it did not lead to a collective dynamic force for youth actions and initiatives. All of the beneficiaries' comments show that they do not consider themselves as autonomous citizens who can activate internal changes in the public sphere. The absence of concrete involvement from national and local authorities in this project calls into question the sustainability of this action.

(iii) Conclusions

On the basis of the statements and responses given to the evaluation questions, the evaluation conclusions can be summed up as follows:

- ***The project design would have benefited from a better use of lessons learned from previous projects between APAP and its youth association network*** to identify the challenges faced by young people and initiate initiatives; operationalize a national action plan and youth platforms accordingly.

- ***The project would have benefitted from a better identification of beneficiaries as political leaders at the project design stage to assess the relevance and potential of the choice of target groups in relation to the project objective.*** In a context where political parties are organized in a pyramidal and hierarchical way, only a few of them take decisions for all. A better definition of who the political leaders are would have been beneficial to the project's consistency. Not all elected officials are political leaders and vice versa.

- ***The project would have benefitted from a better capitalization on APAD's previous project results achieved with youth organizations in order to better identify the challenges faced by the youth when it comes to operationalizing youth action, the national action plan, and youth platforms.***

- ***The strategic positioning of APAD could have been better formulated in relation to national and local authorities in order to create young citizen participation mechanisms as a force of proposal vis-à-vis local authorities.*** This would have strengthened the coherence of the project and relevance of the activities proposed by APAD. Awareness of the importance of young people must go beyond one meeting with local authorities.

- ***The project would have benefitted from the systematic involvement of religious groups.*** In a context where religion is linked to a historic social division, it is important to involve religious communities to sustain exchanges between Christian and Muslim youth organizations.

- ***Beyond a rigorous programming, the project would have benefitted from a more rigorous management strategy.*** This could have brought to light the need to focus on a qualitative rather than a quantitative approach when involving youth organizations and enabling them to initiate action in the public sphere. A more efficient management strategy would also have avoided disconnected activities in order to initiate a process which was aligned with the final objective. It would also have been important to define a quality control system on activity monitoring to measure the youth ownership and action progress beyond the training sessions. This could have been used to identify concrete measure for the national action plan and the youth platforms.

- ***The project would have benefitted from more methodological guidance and rigorous identification of means to implement activities in light of the objective.*** Identification of means should have focused more on "learning by doing". This would have helped identify action priorities in the action plan framework. It would also have been relevant to support the specific topic undertaken by youth groups by supporting them with human and financial resources.

- ***The project would have benefitted from more project management support to undertake initiatives. The majority of youth organizations lack project management skills.***

- ***The project would have benefitted from monitoring and evaluation system to measure young people' ownership before and at the end of the project as well as young people's action progresses beyond trainings.***

(iv) Recommendations

The following recommendations stem from the above conclusions:

- ***Identifying better means and activities based on the challenges faced by youth associations involved in the APAD process initiated with youth organizations since 2009;***

- ***Informing, raising awareness and systematically involving national and local authorities to create a constant dialogue between young people and the authorities in order to consider the participation of youth as a force proposal rather than a threat;***

- ***Involving religious communities in order to overcome the social, historical and political divisions;***

- ***Supporting young people's initiatives by coaching them in their project management activities and providing minimal financial resources to implement their actions;***

- ***Specializing youth associations on specific topics to strengthen the effectiveness of their actions in the field of public policy;***

- ***Setting measurable indicators to monitor progress at the beginning and at the end of the project is essential to replicate and/or perpetuate this type of project.*** This requires the establishment of a monitoring and evaluation system based on project performance.

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet «Jeunes Artisans d'une Nouvelle Citoyenneté au Tchad» (JDF- CHD-11-415) mis en œuvre par l'Action de Partenaires pour l'Appui au Développement (APAD) sur une période de 24 mois, du 1^{er} février 2013 au 1^{er} janvier 2015. Ce projet visait à contribuer à l'émergence d'une société civile participant à l'élaboration des politiques publiques en renforçant les capacités des associations tchadiennes de jeunes pour qu'ils puissent faire entendre leur voix auprès des autorités publiques.

Le projet a mis l'accent sur «l'apprentissage par la pratique» pour améliorer la capacité des organisations de la société civile (OSC) de la jeunesse à établir des dialogues constructifs avec les autorités. Le projet était articulé autour de trois résultats (i) la compréhension de l'action citoyenne et la capacité d'action de ces organisations (ii) l'initiation d'actions collectives de la part des organisations de jeunes pour un contrôle citoyen, (iii) l'accroissement du dialogue entre les autorités et les organisations de jeunes. Ce projet s'inscrit dans la continuité de l'action APAD qui depuis 2005 a créé un réseau pour la Promotion de la Paix et de la Citoyenneté au Tchad (REPPACT) regroupant diverses associations de jeunes afin de conscientiser la jeunesse à l'importance de l'action publique. Le budget total du projet était de 200,000.00 \$US. Le projet est intervenu dans 12 villes réparties sur l'ensemble du territoire (Abeche, Ati, Moussoro, Mingo, Mao, Doba, Bongor, Moundou, Koumra, Pala, Sarh et N'Djamena).

Selon le document de projet, les principales activités ont consisté à :

- Des formations pour les organisations de jeunesse sur les principes de la citoyenneté et participation démocratique
- Des enquêtes pour améliorer l'approche méthodologique de ces jeunes organisations dans la collecte et l'analyse de l'information
- La formulation d'un plan d'action
- La création de plateformes d'organisations jeunes dans 7 municipalités
- Un voyage d'étude au Cameroun pour organiser un partage d'expériences
- Un dialogue avec les organisations de jeunesse et les autorités locales.

(ii) Constats de l'évaluation

Le projet est basé sur la reconnaissance de la faible participation de la jeunesse tchadienne dans l'espace public et la nécessité d'accroître sa capacité d'action. En l'absence d'une véritable politique de la jeunesse, le soutien à ces associations s'avère **pertinent** dans la mesure où la jeunesse qui représente plus de 70% de la population souffre d'un manque d'espace démocratique. La stratégie de l'APAD s'est appuyée sur son réseau d'associations de jeunes réparties sur l'ensemble du territoire pour construire une confiance mutuelle entre les organisations musulmanes et chrétiennes et pour faciliter une compréhension commune des défis politiques. La plupart des OSC de jeunes ont rapporté que c'était la première fois qu'ils avaient l'occasion de se rencontrer et d'aborder la question de la responsabilité budgétaire dans les politiques publiques.

Cependant, les autorités n'ont pas été informées, ni impliquées dans le projet. Les résultats attendus dans le document de projet étaient ambitieux, vis-à-vis des moyens mis en place. APAD est partie du principe que mettre ensemble les organisations de

jeunesse, formuler des plans et des plates-formes serait suffisant pour créer des initiatives autonomes de la jeunesse et nouer un dialogue avec les autorités.

La majorité des activités prévues ont été réalisées avec un nombre important d'associations de la jeunesse. Ces associations ont été informées de leurs droits et de l'importance de la participation citoyenne dans les politiques publiques, en particulier par le biais du contrôle budgétaire. La diversité des activités proposées a contribué à la mobilisation des organisations. Les échanges d'expériences entre des jeunes musulmans et des jeunes chrétiens ont été appréciés par les bénéficiaires pour aller au-delà des divisions sociales historiques qui divisent encore la société tchadienne. Néanmoins, l'**efficacité** du projet a souffert de l'absence d'une stratégie de suivi-évaluation et du choix inapproprié de certains moyens pour mettre en œuvre les activités. La mise en place de plates-formes de la jeunesse n'a pas été assortie de tâches / missions spécifiques pour l'action des jeunes, l'élaboration du plan national n'a pas donné lieu à des priorités d'action ni à l'attribution de ressources financières pour sa mise en œuvre. L'enquête qui était censée améliorer les compétences des jeunes n'a pas été publiée et n'a pas capturé les informations nécessaires permettant aux jeunes d'établir un plaidoyer auprès des pouvoirs publics. Il n'y a aucune information contextuelle sur la nature des défis rencontrés par la jeunesse dans ses relations avec les autorités, ou sur ce qui est nécessaire en termes de renforcement des capacités pour améliorer l'action des organisations de jeunesse et leur crédibilité. La plupart des activités ont été de très courte durée et n'ont pas pris en considération la faible capacité de ces organisations. Une seule journée a été consacrée aux dialogues entre les organisations de jeunesse et les autorités. Les leçons apprises lors du voyage d'étude au Cameroun n'ont pas été identifiées ni capitalisées. Cela est principalement dû à l'absence de directives et d'informations méthodologiques sur la façon de gérer de petites initiatives pour contrôler les politiques publiques. En outre, les faibles capacités de ces organisations ont trop souvent été considérées par l'APAD comme le principal obstacle plutôt qu'un défi à surmonter.

En termes **d'efficacité**, toutes les activités ont été réalisées à un coût raisonnable et selon le calendrier initial. Cependant l'importance du budget alloué pour le voyage d'étude au Cameroun reste disproportionnée vis-à-vis du budget total.

Bien que plus de huit cents jeunes aient été informés de leurs droits et devoirs, l'absence de ressources financières n'a pas permis d'orienter les activités vers un processus d'apprentissage par la pratique. Aucune évidence ne démontre l'**impact** de l'approche choisie à moyen terme. A cet égard, Il est très optimiste de la part de l'APAD d'avoir considéré que la diversité des activités pour les jeunes et la connaissance du budget pour contrôler les politiques publiques seraient suffisantes pour renforcer la voix de la jeunesse. Ce projet a néanmoins contribué à apporter de l'espoir aux jeunes associations en mettant l'accent sur l'importance de leur rôle dans la sphère publique et l'importance de lancer des actions citoyennes. Le projet a également montré qu'il est fondamental de parler d'une seule voix au nom de la société civile lorsque l'on s'adresse aux autorités. Cependant le projet APAD n'a pas impulsé de changement de perception de ces associations de jeunes sur la façon dont la jeunesse pourrait être mieux entendue par les autorités. La plupart des jeunes Interviewés ont déclaré que le dialogue avec les autorités ne s'est pas prolongé au-delà du cadre du projet.

Le projet a contribué à la **durabilité** de l'APAD dans le sens où il a permis de renforcer sa crédibilité et visibilité. La majorité des personnes interrogées ont déclaré que les jeunes restent engagés avec l'APAD à l'issue du projet. Le projet a également contribué à la visibilité de la jeunesse au niveau local. Toutes les autorités locales interviewées ont

apprécié cette initiative. Toutefois, le projet n'est pas parvenu à impulser une dynamique collective ou des initiatives propres. Tous les commentaires des bénéficiaires démontrent qu'ils ne se considèrent pas comme des citoyens autonomes acteurs et vecteurs de modifications dans la sphère publique. L'absence d'implication concrète des autorités nationales et locales dans ce projet remet en question la viabilité de cette action.

(iii) Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives.

- ***Le design du projet aurait gagné à utiliser les leçons des expériences passées entre APAD et son réseau d'association de jeunes pour identifier les défis auxquels sont confrontées les associations de la jeunesse afin d'opérationnaliser le plan national d'action et les plateformes jeunesse.***

- ***Mieux formuler le positionnement stratégique de l'APAD par rapport aux autorités nationales et locales pour mettre en place un mécanisme de participation citoyenne des jeunes et les faire reconnaître comme force de proposition.*** Cela aurait permis de renforcer la cohérence du projet et la pertinence des activités proposées par APAD. La conscientisation de l'importance de la jeunesse doit aller au-delà d'un entretien de courtoisie avec les autorités locales.

- ***Le projet aurait gagné à inviter les groupes religieux.*** Dans un contexte où le clivage religieux est lié à des tensions socio-historique, il est important de faire participer les communautés religieuses pour rapprocher durablement les jeunes chrétiens et musulmans.

- ***Au-delà d'une programmation rigoureuse, le projet aurait gagné à une gestion plus pointue des moyens à mettre en place vis-à-vis de l'objectif visé.*** Cela aurait mis en lumière la nécessité de se concentrer sur une approche qualitative plutôt que quantitative et permis d'identifier les organisations capables d'initier des actions dans la sphère publique. Cela aurait aidé les organisations à mieux identifier leurs priorités pour leurs actions.

- ***Le projet aurait gagné à fournir un appui méthodologique et un soutien plus important à la gestion de projets initiés par les associations de jeunes. La majorité des organisations manquent nettement de compétences en la matière.*** Il aurait été pertinent d'appuyer ce type d'initiatives, ainsi que la compréhension de thématiques spécifiques, par des ressources humaines dédiées.

- ***Le projet aurait bénéficié d'un système de suivi et d'évaluation pour mesurer le degré d'appropriation des jeunes au début et à la fin du projet et les progrès réalisés par les initiatives jeunes au-delà des formations.***

- ***Le projet aurait bénéficié d'une approche méthodologique plus rigoureuse sur l'identification des moyens à mettre en œuvre par rapport à l'objectif visé. L'identification de ces moyens aurait dû donner la priorité aux moyens***

d'apprentissage par la pratique. Cela aurait aidé les organisations à mieux identifier leurs priorités et le cas échéant à établir des points d'action.

(iv) Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation.

- **Capitaliser les expériences d'APAD avec son réseau d'association de jeunes pour identifier des activités adéquates sur la base des difficultés rencontrées par les associations de jeunesse.**

- **Informar, sensibiliser et associer systématiquement les autorités nationales et locales afin de créer un dialogue constant entre les jeunes et les autorités et de considérer la participation des jeunes comme une force de proposition et non comme un potentiel de menace.**

- **Associer les communautés religieuses aux échanges d'expériences des jeunes pour permettre d'aller au-delà des clivages sociaux et politiques historiques entre associations de jeunes musulmans et de chrétiens.**

- **Accompagner les jeunes dans leurs initiatives d'actions citoyennes en les encadrant dans le développement de leurs activités et en leur donnant les ressources financières nécessaires à la mise en place de mécanismes de contrôle citoyen.**

- **Spécialiser les associations de jeunes par thématiques afin de renforcer leur chance d'incidence dans le cadre d'actions spécifiques correspondant aux contrôles de l'action publique et aux champs de compétences des autorités.**

- **Définir des objectifs mesurables permettant d'apprécier les progrès de ces associations de jeunes pour répliquer et/ou pérenniser ce type d'initiative.** Cela requiert la mise en place d'un système de suivi évaluation orienté sur la performance du projet par rapport à son objectif final.

III. Introduction et contexte du projet

(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet de «Jeunes Artisans d'une Nouvelle Citoyenneté au Tchad» (JDF- CHD-11-415) mis en œuvre par l'Action de Partenaires pour l'Appui au Développement (APAD) sur une période de 24 mois, du 1^{er} février 2013 au 1^{er} janvier 2015. Ce projet visait à favoriser l'émergence d'une société civile impliquée dans l'élaboration des politiques publiques avec un renforcement des associations tchadiennes de jeunes, peu entendues des autorités publiques. Trois résultats étaient escomptés : (i) la compréhension de l'action citoyenne et la capacité d'action des organisations jeunes (ii) L'initiation d'actions collectives de contrôle citoyen de la part des organisations de jeunes, (iii) l'accroissement du dialogue entre les autorités et les organisations. Ce projet s'inscrit dans la continuité de l'action APAD qui, depuis 2005, a créé un Réseau pour la Promotion de la Paix et de la Citoyenneté au Tchad (REPPACT) regroupant diverses associations de jeunes et cherchant à les sensibiliser sur l'importance de l'action publique. Le document de projet ciblait diverses organisations de jeunes appartenant au réseau REPPACT basées dans la capitale de N'Djamena et dans 12 villes réparties sur l'ensemble du territoire (Abeche, Ati, Moussoro, Mongo, Mao, Doba, Bongor, Moundou, Koumra, Pala, Sarh et N'Djamena). Le budget total du projet était de 200.000,00 \$US dont 20.000\$ pour les activités de suivi et évaluation du projet.

La stratégie du projet visait à impliquer et à accompagner directement les jeunes dans les activités du projet pour favoriser les échanges autour d'expériences antérieures, de savoir-faire et chercher à développer des synergies entre organisations. Le projet cherchait également à les responsabiliser individuellement et collectivement face à l'action publique et à l'importance d'engager un dialogue avec les autorités.

Cette mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif « d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée par une experte internationale et un expert national, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat et accompagnée des précisions spécifiques de la note de démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en Juillet 2015 (voir Annexe 2, Documentation consultée). Sur base d'une première analyse documentaire, l'équipe d'évaluateurs a préparé la note de démarrage (JDF-CHD-11-415) précisant les méthodes, les techniques et les instruments d'analyse utilisés lors de la mission d'évaluation.

Les évaluateurs ont réalisé des entretiens individuels et des concertations de groupe avec les responsables du projet, l'ensemble des intervenants ayant mis en œuvre les activités du projet, les bénéficiaires, les médias et les autorités nationales et locales. La mission

s'est déroulée entre les 20 et 25 Juillet 2015 à N'Djamena et à Mongo, l'une des villes pilotes du projet.

Les évaluateurs ont réalisé des entretiens individuels et des concertations de groupe avec les responsables du projet, l'ensemble des intervenants ayant mis en œuvre les activités, les bénéficiaires. Lors de son périple, l'équipe d'évaluateurs a rencontré les personnes suivantes :

- L'équipe de l'APAD responsable de la gestion et l'exécution du projet ;
- Les consultants, formateurs et concepteurs de modules de formation ayant trait à la participation citoyenne, politiques publiques et au suivi du budget de l'état
- Le consultant en charge du sondage
- Les jeunes sondeurs ayant participé au sondage;
- Un échantillon de jeunes appartenant à des associations jeunes ayant participé au projet ;
- Les journalistes ayant réalisé les émissions radiophoniques notamment lors des caravanes;
- Les autorités locales et nationales ayant été interviewées lors du projet.

La liste complète des personnes rencontrées est présentée à l'Annexe 3.

(iii) Contexte du projet

Situé au cœur de l'Afrique, le Tchad compte à peu près 13,6¹ millions d'habitants dont 55% de jeunes de moins de 18 ans². Le Tchad reste l'un des pays les plus pauvres du monde selon la Banque mondiale. Il est classé 184^e sur 187 pays selon l'indice de développement humain (IDH)³. En dépit de l'exploitation du pétrole depuis fin 2003, 62.9%⁴ de sa population vit au-dessous du seuil de la pauvreté. Cette population marquée d'un taux d'alphabétisation jouxtant à peine les 50%⁵ vit majoritairement dans les zones rurales. Le pétrole constitue une source de revenu majeure dans l'économie du pays bien que les 2/3 (78.2%) de la population active, pour la moitié composés de jeunes et de femmes, travaillent dans l'agriculture⁶. Malgré la chute des prix du pétrole, et de la détérioration de la situation sécuritaire, les résultats obtenus en 2014 dans le cadre du Programme Economique appuyé par le FMI se montrent satisfaisants. Le FMI a accordé une facilité de crédit au Tchad en Août 2014, afin que ce dernier stabilise sa balance de paiements. L'allègement de la dette (1.1 milliard USD) devrait marquer un point important pour l'investissement et la réduction de la pauvreté, et permettre l'ascension économique du pays.

Le Tchad a une situation politique singulière marquée par une crise épineuse en matière de respect des droits de l'homme. Après l'accession à l'indépendance en 1960, le Tchad a traversé quarante longues années de dictature qui ont finalement débouché sur une ère dite démocratique avec la prise de pouvoir du président Idriss Deby Itno le 1^{er} décembre 1990. Depuis la fin des années 90, le pays a organisé quatre élections présidentielles (en 1996, 2001, 2006 et 2011), trois élections législatives (en 1997, 2002 et 2011), et une élection communale en Janvier 2012.

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/pays/tchad>

² <http://www.td.undp.org/content/chad/fr/home/countryinfo.html>

³ Indice de Développement Humain (IDH)

⁴ <http://www.td.undp.org/content/chad/fr/home.html>

⁵ L'Institut de Statistique de l'UNESCO, Septembre 2014.

⁶ Selon le plan quinquennal de Développement de l'agriculture au Tchad élaboré par le Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation, Avril 2013

Le chef de l'Etat, à la tête du pays depuis 25 ans, a indiqué récemment⁸ qu'il était impossible de quitter le pouvoir sans prendre le risque de plonger le pays dans l'instabilité. L'histoire politique et institutionnelle du Tchad est marquée par l'héritage d'un système d'organisation administrative essentiellement basé sur le modèle français. Le pays vit depuis son indépendance une situation socio-politique chaotique due à la confiscation des libertés civiques et politiques par le pouvoir en place. Les différentes structures sociales qui s'affrontent entre le nord et le sud où plus de la moitié de la population se réclame musulmane alors que l'autre moitié est chrétienne ; le manque d'espace démocratique, les problèmes liés à la bonne gouvernance et au respect des droits humains dans leur ensemble (droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, etc.) ont engendré une récurrence des crises politiques et militaires ainsi que des conflits interethniques. Parmi les entraves régulières aux droits on compte les détentions et arrestations arbitraires, notamment avant procès, l'absence de procès équitables, la restriction par le gouvernement des libertés d'opinion, de presse, de rassemblement et de mouvement etc.

QUELQUES CHIFFRES SUR LE TCHAD

Population – 2014 (Banque Mondiale)	13,59 M
Pourcentage de la population vivant en milieu rural (2009) ⁷	78 %
Revenu National Brut par habitant (en \$) - 2014 (Banque Mondiale)	980 \$
Pourcentage de la population vivant en deçà du seuil de pauvreté (en %) Banque Mondiale- 2011	46,7%
Esperance de vie Banque Mondiale- 2013	51
Rang dans Indice de Développement Humain – 2013 (PNUD)	180/187

Le cumul de ces facteurs a hypothéqué l'impact social des recettes pétrolières. En terme de bonne gouvernance, selon Transparence Internationale, le Tchad est classé 154^{ème} sur 174 pays faisant de ce pays l'un des plus corrompus au monde.

La jeunesse qui pourtant constitue une force et un potentiel économiques majeurs, est totalement négligée par les autorités et peu voire pas intégrée aux politiques publiques. A l'exception des promesses de campagnes électorales qui prônent la priorisation de cette jeunesse, aucune mesure concrète ne la touche directement. Les jeunes (âgés de 15 ans et plus) constituant 70% de la population active⁹ selon le Fond Monétaire International, on peut aisément concevoir le problème que pose ce « vide » politique.

La participation politique des jeunes est limitée. Les lois électorales ne prévoient pas de quota pour de jeunes candidats à la vie politique comme c'est le cas en Ouganda, au Kenya ou encore au Maroc¹⁰. Cette jeunesse abandonnée par les pouvoirs publics pâtit de surcroît de la faible offre éducative nationale.

⁷ Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) de 2009

⁸ <http://www.rfi.fr/afrique/20150816-tchad-idriss-deby-saleh-kebzabo-opposition-pouvoir-25-ans>

⁹ <http://www.imf.org/external/country/tcd/rr/fra/>

¹⁰ En Ouganda, cinq sièges au parlement sont réservés aux représentants de la jeunesse. • À l'Assemblée nationale kenyane, 12 sièges sont réservés à des représentants devant être nommés par les partis politiques pour représenter des intérêts particuliers, y compris les jeunes, les personnes handicapées et les travailleurs. Au Maroc, la nouvelle loi électorale prévoit 30 sièges réservés aux candidats de moins de 40 ans (Examen des Bonnes Pratiques et de Stratégies, PNUD)

IV. Stratégie du projet

(i) Approche et stratégie du projet

La stratégie du projet visait à impliquer directement les jeunes dans les activités du projet afin de les mobiliser sur l'importance des politiques publiques et les systèmes de mise en place d'un dialogue constructif entre les associations de jeunes et les autorités. La logique d'intervention reposait sur la formation, l'accompagnement et l'implication des jeunes par le « Learning by doing » via 3 résultats complémentaires ayant trait au : (i) renforcement de la compréhension de l'action citoyenne et des capacités d'action des jeunes via des formations ; (ii) l'initiation d'actions collectives de contrôle citoyen de l'action publique via l'organisation de sondages, la mise en place de plateformes jeunes et l'élaboration d'un plan d'action pour assurer un plaidoyer auprès des autorités; (iii) l'accroissement du dialogue entre les organisations de jeunes et les autorités via des caravanes itinérantes en charge de faciliter les entretiens entre jeunes et autorités locales et la retransmission de ces entretiens par les radios.

APAD s'est appuyé sur son réseau via le REPPACT regroupant diverses associations de jeunes. APAD n'a conclu aucun partenariat avec une autre organisation, mais ce projet se situe dans la continuité de son action engagée depuis 2005 dans le même secteur. Il convient de signaler que la plupart de ces jeunes font majoritairement partie d'organisations de la société civile (OSC) actives au sein du Groupe de Recherche Alternatives et de Monitoring du Projet Pétrole Tchad-Cameroun (GRAMP/TC)¹¹ qui a déjà engagé de multiples actions pour une meilleure gouvernance et transparence sur les revenus pétroliers.

La gestion du projet, a été assurée par les membres permanents d'APAD et en particulier par un coordinateur de projet, deux chargés de programmes, un responsable administration finance et un chargé de communication. Le financement du FNUD n'est intervenu que pour financer les postes de responsable administratif et de chargé de communication.

Bien que le document de projet ne prévoyait pas de partenariat, ce projet d'un montant total de 220 400 \$US a été cofinancé à 10% par l'ONG française CCFD- Terre solidaire.

La stratégie de l'APAD s'est principalement appuyée sur les ressources humaines de son réseau de jeunes notamment pour la formation des formateurs réalisée dans 11 villes. APAD a utilisé deux membres du GRAMP/TC comme formateurs. Dans ce cadre GRAMP/TC a réutilisé ses modules de formation sur la (i) Définition du concept de citoyenneté (Module 1) (ii) la Participation citoyenne, justification, intérêt et modalité (Module 2), (iii) le contrôle citoyen de l'action publique : politique publique et budget de l'Etat (Module 3). L'APAD a fait appel à un consultant pour élaborer le sondage, et encadrer la participation des jeunes sondeurs.

La stratégie d'APAD s'est aussi efforcée de valoriser l'approche participative. L'idée initiale était d'impliquer les jeunes dans toutes les actions et d'engager avec eux des dialogues permettant d'accroître leurs capacités de dialogue avec les autorités publiques. L'examen du contenu et l'approche du cadre logique montre que chaque activité a habilement combiné des éléments théoriques et des éléments engageant la réaction des bénéficiaires.

¹¹ http://base.afrique-gouvernance.net/fr/corpus_organismes/fiche-organismes-453.html

Selon le document de projet, tous les mécanismes de supervision, de suivi et d'encadrement des activités y compris le voyage d'étude entrepris au Cameroun ont été réalisés par les membres de l'équipe APAD basée à N'Djamena.

(ii) Cadre logique

Le tableau qui suit présente la logique de l'intervention du projet déclinée en trois résultats et un objectif à long terme. Les résultats et activités présentés ci-dessous sont ceux présentés dans le document du projet.

Activités du Projet	Impact à Moyen terme	Résultats escomptés	Objectifs de développement à Long Terme
<p>R1. La compréhension de l'action citoyenne et les capacités d'action des organisations de jeunes ont été renforcées</p> <p>1.1 Identifier les organisations clés et les jeunes à former dans les 11 villes ciblées</p> <p>1.2. Production d'une méthodologie de formation, du contenu et du matériel nécessaire</p> <p>1.3 Formation des formateurs dans 11 villes ciblées (1session de 3jours/ville)</p> <p>1.4. Evaluation des sessions de formation par les participants et l'APAD</p> <p>2.1 Adapter la méthodologie de formation, le contenu, le matériel selon les besoins spécifiques des participants de chaque ville</p> <p>2.2 Réalisation des sessions de formation dans les 11 villes ciblées (1session /an/ville)</p> <p>2.3 Evaluation des sessions de formation par les participants/les formateurs/l'APAD</p> <p>2.4. Accompagnement-Suivi des organisations dans l'élaboration de leur stratégie, plan d'action, amélioration organisationnelle. Mise en pratique des connaissances acquises lors des formations.</p> <p>3.1. Identification des organisations pertinentes et des leaders associatifs</p> <p>3.2. Préparation du Séminaire avec les organisations identifiées: définition du contenu, de la méthodologie, de l'organisation.</p> <p>3.3 Déroulement du Séminaire</p> <p>3.4 Diffusion du compte rendu et des propositions du séminaire aux OSC participantes et aux acteurs</p>	<p>1. Formation de 44 jeunes capables d'assurer la formation des organisations de jeunes selon les exigences du projet.</p> <p>2. 880 jeunes formés sur l'action citoyenne</p> <p>3 .20 organisations de jeunes musulmans participent à un séminaire sur les droits humains et les principes démocratiques en milieu musulman</p>	<p>R1. La compréhension de l'action citoyenne et les capacités d'action des organisations de jeunes ont été renforcées</p>	<p>Accroître les capacités d'action individuelle et collective des organisations de jeunes afin de faire entendre la voix de la jeunesse auprès des pouvoirs publics dans le cadre de l'élaboration des politiques de développement.</p>

concernés		
3.5 Accompagnement des organisations musulmanes dans l'élaboration de leur stratégie individuelle et collective. Mise en relation avec les acteurs concernés pour des formations spécifiques.		
R.2. Initier des actions collectives de contrôle citoyen de l'action publique chez les organisations de jeunes		
1.1 Recrutement du consultant. Conception du sondage et méthodologie.	1. 2 Sondages dans les 11 villes ciblées	
1.2 Désignation des encadreurs locaux et des sondeurs avec les organisations identifiées dans chaque ville.		
1.3 Sessions de formation des encadreurs et des sondeurs et 4 séances de travail		
1.4 Réalisation des 2 sondages (1/an)		R.2. Initier des actions collectives de contrôle citoyen de l'action publique chez les organisations de jeunes
1.5 publication des résultats des sondages annuellement dans un rapport détaillé		
1.6 Distribution des rapports aux organisations et autorités concernées		
1.7 Médiatisation (émissions radio) des conclusions des sondages		
1.8 Les conclusions des sondages sont intégrées dans les documents de plaidoyer.		
2.1 Identification des villes où les organisations de jeunes sont en capacité d'initier ces plateformes.	2. Mise en place de 7 plateformes de suivi de publique l'action	
2.2 Mise en place des 7 plateformes		
2.3 1session de formation de 2 jours sur le suivi des politiques publiques et du budget local dans chacune des 7 villes		
2.4 28 séances de travail dans chaque ville (2/ville/an)		
2.5 Suivi et accompagnement des 7 plateformes		
3.1 Préparation de l'atelier avec les associations participantes au projet: définition de la méthodologie, du contenu, des résultats attendus	3. Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des stratégies de participation des jeunes et des jeunes filles dans l'espace public lors d'un atelier de travail national des organisations de jeunes.	
3.2 Réalisation de l'atelier/évaluation par les participants		
3.3 Publication des propositions de l'atelier aux acteurs concernés		

<p>3.4 Conclusion de l'atelier servent de base de travail pour l'accompagnement des plateformes et autres initiatives collectives des jeunes</p> <p>4.1. Préparation des voyages d'échanges avec chaque plateforme/ avec le Réseau Dynamique citoyenne au Cameroun et des organisations de jeunes camerounais.</p> <p>4.2. 2 voyages de partage d'expérience avec le Réseau Dynamique citoyenne au Cameroun</p> <p>4.3. 3 séances de capitalisation (1/équipe, 1 séance commune)</p> <p>4.4. Séance de restitution auprès des 7 plateformes par la jeune eux- mêmes</p> <p>4.5. Emissions radio dans les villes concernées par les plateformes.</p>		<p>4. renforcement des plateformes de contrôle de l'action publique par le partage d'expérience avec d'autres organisations de la société civile africaine</p>
<p>Résultat 3: Accroître le dialogue entre les organisations de jeunes</p>		
<p>1.1 Définition de la stratégie de plaidoyer avec les organisations impliquées dans les plateformes de suivi.</p> <p>1.2 Réalisation de 2 caravanes régionales (nord, sud) associant les organisations des différentes villes.</p> <p>1.3 Evaluation des caravanes par les participants/l'APAD</p> <p>1.4 Accompagnement des organisations dans leur dialogue avec les autorités</p> <p>2.1. Préparation des émissions radio avec organisations de jeunes</p> <p>2.2. Réalisation des émissions radio</p> <p>2.3. Evaluation des émissions</p> <p>3.1. Information, inscription des organisations intéressées</p> <p>3.2. Préparation de cette journée avec les organisations participantes</p> <p>3..3 Déroulement de la journée</p> <p>3.4 Evaluation avec les organisations participantes</p>	<p>1. 2 caravanes régionales de plaidoyer sont réalisées</p> <p>2 1. 43 émissions radios réalisées</p> <p>3. Environ 50 organisations de jeunes participent à la journée des associations à N'Djamena en présence des autorités.</p>	<p>Résultat 3: Accroître le dialogue entre les organisations de jeunes et les autorités locales</p>

Le cadre logique démontre que le projet a porté une attention particulière à l'exécution des activités telles que prévues par le document de projet. Une attention particulière a été portée à l'accompagnement des jeunes dans leurs activités, à la visibilité du projet au travers de la publication des sondages, la couverture médiatique via les émissions de radios retransmettant les entretiens entre les jeunes et les autorités, l'organisation de

caravanes itinérantes se déplaçant du nord au sud en associant les organisations de jeunes et en sollicitant les autorités. A l'exception de l'évaluation des activités par les participants, aucune mesure de suivi et d'évaluation du processus n'a été planifiée. Il n'y a pas eu de réflexion sur les moyens de mesurer le degré d'appropriation des jeunes et leur capacité à poursuivre le dialogue avec les autorités.

Le cadre logique démontre aussi une déconnexion entre les activités et l'objectif général. Il semble en effet très optimiste de la part d'APAD d'avoir considéré que des activités concernant principalement les jeunes, sans association systématique des autorités, permettraient à la jeunesse de faire entendre leur voix.

V. Questions d'Évaluation

Les questions analysées durant la mission d'évaluation portent sur les critères-clés d'évaluation à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. La valeur ajoutée par le FNUD a été également étudiée. L'annexe 1 présente en détail les questions et sous-questions traitées dans l'évaluation.

(i) *Pertinence*

Le projet s'inscrit de façon très pertinente dans le contexte socio-économique tchadien où la jeunesse ne dispose pas de moyen d'action pour interagir et intervenir dans la sphère publique et politique. Compte tenu de la jeunesse de la population, de la faible qualité de l'éducation et de l'absence de politique pour les jeunes, ce type d'action semble particulièrement propice à l'éveil des consciences, à l'essor d'un mouvement jeune. Ce projet s'inscrit d'ailleurs dans la continuité de l'action

APAD et permet ainsi de relancer les doléances exprimées en 2011 par le biais d'un document intitulé « Jeunes artisans d'une nouvelle citoyenneté au Tchad ». Ce document remis aux autorités est pour l'instant resté lettre morte.

« Ce qui a changé par rapport aux autres sessions de formations avec les jeunes, c'est le fait d'avoir relié le budget à la citoyenneté et à la démocratie pour faire apparaître l'importance du contrôle citoyen sur les budgets publics. Les jeunes ont compris que c'est un droit mais aussi une obligation de tout citoyen de veiller aux dépenses publiques. Ce fut extraordinaire de parler du budget de l'Etat aux jeunes qui ne sont pas des techniciens et de relier le contrôle du budget aux droits de l'homme, à la citoyenneté et à la démocratie. »

Professeur Antoire, formateur GRAMP-TC

Le choix spécifique des formations orientées sur la connaissance et le contrôle du budget public est particulièrement pertinent dans le contexte tchadien où l'ensemble de la jeunesse se pose la question des revenus pétroliers et de son utilisation pour l'intérêt public.

La couverture géographique du projet intervenant dans 11 villes du pays (Abeche, Ati, Moussoro, Mongo, Mao, Doba, Bongor, Moundou, Koumra, Pala, Sarh et N'Djamena) est aussi très cohérente par rapport à l'étendue du territoire national et l'accès très limité à l'information, phénomène concernant 70% de la population.

La logique d'intervention s'appuie sur une démarche participative pertinente pour renforcer les capacités, la visibilité et la crédibilité des jeunes aux yeux des pouvoirs publics. L'approche participative adoptée lors des formations, l'implication directe des jeunes lors des sondages et de l'organisation des caravanes leur a permis « d'apprendre en faisant ». Les activités proposées combinant à la fois la théorie et la pratique sont aussi très cohérentes par rapport à l'objectif visé. Les jeunes interviewés dans la commune de Mongo ont témoigné des apports du projet, non seulement du point de vue des connaissances acquises, mais surtout au niveau du changement de leur vision et de leur positionnement vis-à-vis des autorités locales.

Au-delà des clivages historiques, politiques et sociaux, la création de plateformes et d'un plan d'action commun reliant les associations de jeunes musulmans et chrétiens permettait d'unir les jeunes autour d'un objectif partagé. Dans une logique où les

associations ne représentent que leur leader, cette approche permettait aussi de pallier à la faible capacité de ces organisations en leur apprenant à travailler ensemble. Les jeunes ont souligné leur intérêt à mieux comprendre les rouages et le fonctionnement de la sphère publique via la distribution du budget notamment sur les recettes pétrolières afin que des politiques pour l'emploi soient développées et appliquées.

Malgré ces éléments positifs, le projet s'est avéré trop ambitieux et peu réaliste vis-à-vis des contraintes tchadiennes :

A l'exception des entretiens réalisés lors des caravanes itinérantes, les autorités n'ont pas été explicitement associées au projet. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les autorités nationales rencontrées ne connaissaient pas véritablement le contenu du projet. Le Secrétaire General de la Région du Guerra qui a appelé à plus de transparence et de redevabilité des élus a aussi refusé de rendre public le budget de sa région.



Les indicateurs de résultats annoncés dans le document de projet ne sont pas établis sur une étude de référence et ne correspondent qu'à des projections intellectuelles sans lien avec la réalité locale. Ces indicateurs ne

prennent pas en compte la faible capacité de suivi des jeunes et l'ignorance des autorités quant à leur rôle de redevabilité. Aucune étude n'a été menée au préalable et rien n'indique si ces chiffres ont été atteints.

Synthèse sur la participation citoyenne aux politiques publiques et le contrôle des dépenses publiques, ville d'Ati

(ii) Efficience

L'analyse des facteurs d'efficience permet de mettre en évidence la bonne gestion technique, administrative et financière assurée par l'APAD. Le projet a exécuté la totalité de l'enveloppe budgétaire prévue. Le coût du personnel vis-à-vis des activités engagées est aussi raisonnable ; 17% du budget ont été alloués aux dépenses en personnel et 6% aux frais de consultance (salaires des formateurs, du consultant pour l'élaboration du sondage) contre 58,84% alloués aux activités (i.e. Tableau 1). APAD a choisi de limiter le financement du personnel et des consultants externes pour accorder une priorité à l'exécution des activités au sein de son réseau.

Bien que l'APAD ait réalisé les activités selon le calendrier initial, la relation coût /bénéfice est remise en question par le coût du voyage d'étude au Cameroun représentant 5% du budget total pour assurer le déplacement de seulement 7 personnes.

Il convient de mentionner que toutes les activités n'ont pas été réalisées comme ce que prévoyait initialement le document de projet et ont été de très courte durée : (i) 6 plateformes au lieu de 7 ont été mises en place (i) aucune proposition émanant de ces plateformes n'a été soumise aux autorités (R2), (iii) Il n'y a eu qu'un sondage au lieu des

deux prévus. Les 100 sondeurs n'ont été recrutés que trois jours et n'ont pas été informés des résultats du sondage (R2), (iii), les caravanes sont restées une journée dans chaque ville et les jeunes de chaque ville n'ont pu qu'une seule fois interpeler les autorités locales.

Tableau 1 : dépenses et proportion du budget alloué aux activités

Description des Activités	Dépenses des Activités	% Dépenses/ Budget FNUD
SALAIRES- 5 membres de l'équipe APAD	17400000	17%
Frais de Fonctionnement et fournitures	2546995	5,55%
FORMATION DES FORMATEURS pour 44 personnes	4396000	4%
Frais des formateurs (3 pers x 3 jrs x 50000)	450000	
Couverture médiatique, Logistique pour 44 personnes (40000/sallex2 salles x 3 jrs)	3 946 000	
FORMATION JEUNES EN ACTION CITOYENNE pour 40 personnes	12600500	12,6%
Frais des formateurs sur l'action citoyenne (4 jrs de formation x 11 villes du Tchad x 50 000)	2200000	
Transport, per diem, Support de formation, Logistique 40 pers x 11 villes x 2 jours	10400 500	
SEMINAIRE ORGANISATIONS JEUNES MUSULMANS	3925000	3,9%
Frais des formateurs séminaire des organisations musulmanes 3 jrs d'intervention x 50 000	150000	
Logistique, Traduction, Support de formation, couverture médiatique Logistique 40 pers x 3 jours	500000	
SONDAGES (11 villes)	6890000	7%
Honoraire des consultants sondage 15 jrs x 2 consultants x 50000/pers)	1500000	
Réalisation du sondage (20 persx10j) : Logistique, communication couverture médiatiques	5390000	
Traduction, Support de formation, couverture médiatique Logistique	880000	
Emissions radios (88 émissions diffusées x \$ 20)		
PLATEFORMES dans 7 villes	2787500	9,13%
ELABORATION PLAN D'ACTION NATIONAL (50 pers x 3 jrs)	3970000	4,0%
VOYAGE D'ECHANGE AU CAMEROUN (6jours, 7 pers)	5070000	5%
2 CARAVANES REGIONALES DE PLAIDOYER (44 jeunes/24 jours)	14497300	14,51%
JOURNEE DES ASSOCIATIONS	2835000	3%
AUDIT	3809500	3,81%
SUIVI EVALUATION	10000000	10%
TOTAL	99903295	100%

(iii) Efficacité

La logique d'intervention du projet a permis d'introduire les bases d'un dialogue local au sein duquel les jeunes mais aussi les élus sont les acteurs principaux d'un développement socio-économique par la base.

La diversité des moyens mis en place (Caravanes, sondages, formations) et la spécificité des formations abordant les politiques publiques par la connaissance budgétaire ont touché un large public. Les membres des associations jeunes de la commune de Mongo ont tous témoigné de l'intérêt d'avoir d'une part des formations alliant des connaissances théoriques et des

« Avec ce projet, J'ai appris que tous les citoyens ont le droit de consulter et de voir les priorités du budget communal. Mais j'ai aussi compris que ma commune ne reçoit pas l'argent qui devrait lui parvenir de l'Etat»

Jeune de la commune de Mongo

outils pratiques leur permettant de mettre en pratique leurs connaissances budgétaires pour jouer leur rôle de plaidoyer.

L'organisation de deux caravanes itinérantes visitant 12 villes pendant douze jours a aussi été particulièrement efficace pour relayer les préoccupations citoyennes des jeunes. Ces caravanes ont permis de partager les préoccupations des jeunes auprès des élus locaux

et de rendre la jeunesse visible dans les localités visitées. Les petites initiatives pratiques initiées par les jeunes lors des caravanes ont permis d'interpeller les autorités (le maire, le préfet) sur des sujets précis (eau, éducation, assainissement), pour relayer les préoccupations des habitants. Cela a permis de solutionner des problèmes sur la qualité des services publics.

« A Mongo, on est allé voir le sous-préfet avec une brique du bâtiment pour lui montrer que toute la construction s'effritait. A partir de cet instant, il a accepté de discuter avec nous à la radio pour engager le débat public ».

Jeune de la commune de Mongo

L'utilisation des médias pour la retransmission des entretiens par les radios communautaires a aussi permis d'engager la crédibilité et la visibilité de cette mobilisation de jeunes. Parallèlement, cela a aussi permis de démontrer que les élus locaux dans leur grande majorité ne sont pas informés des besoins des jeunes et auraient aussi besoin de formation sur la citoyenneté et le cadre légal.



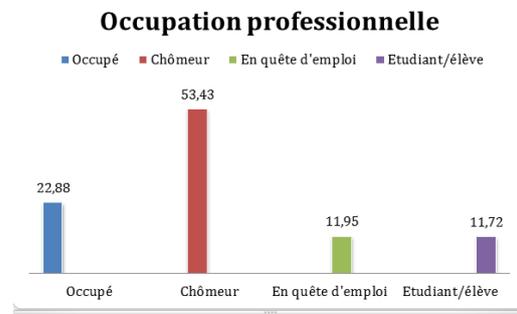
L'approche participative et les échanges d'expériences lors des formations semblent aussi avoir été particulièrement appréciés par les jeunes bénéficiaires. A cet égard, la formation des jeunes musulmans a permis aux femmes de pouvoir s'exprimer en public contrairement à la coutume. Ces échanges ont aussi permis d'engager des discussions sur l'actualité du Tchad, la réconciliation et l'importance du rôle des jeunes en tant que citoyens. Le procès en cours des collaborateurs de l'ex-dictateur tchadien Hissène Habré qui se déroule au Sénégal a permis aux jeunes de renouer avec leur histoire, d'échanger sur le besoin de construire leur Nation.

Toutefois, l'efficacité globale du projet a souffert de la centralisation de la gestion du projet à N'Djaména, de la duplication des activités et d'une dotation minimale de moyens d'appui et d'encadrement des initiatives des associations jeunes :

- Il convient de s'interroger sur la duplication de certaines activités qui ont d'ores et déjà été menées par APAD dans le passé et qui n'intègrent toujours pas les faiblesses récurrentes des organisations de jeunes. La mise en place de plateformes n'est pas nouvelle et a déjà été testée en 2012. Les rapports remis par APAD démontrent que la mise en place de ces plateformes ne correspond pas à la mise en place de priorités d'actions ni même d'une répartition des tâches à

exécuter pour les diverses associations jeunes. L'élaboration d'un plan national pose la question de la valeur ajoutée de la démarche, d'autant plus si l'on considère les moyens d'actions limités dont elle dispose pour la rendre opérationnelle

- L'identification du voyage au Cameroun en plus d'être peu articulé dans la logique d'intervention, n'a pas engendré les effets escomptés. A l'issue de ce voyage d'étude, les jeunes n'ont pas changé leur pratique et les interviewés à Mongo ont clairement exprimé l'inutilité du voyage par rapport à leurs besoins quotidiens.
- Le sondage sur l'emploi des jeunes qui devait servir à apprécier les politiques engagées par les ministères publics pour promouvoir l'emploi des jeunes n'a pas été publié. La méthodologie du sondage (R2) qui devait aussi servir à l'apprentissage des jeunes sur le traitement des informations est restée peu efficace. Les sondeurs ont déclaré que la méthodologie a totalement été gérée par le consultant depuis N'Djaména et aucun d'entre eux n'ont eu d'écho sur la qualité de leur travail.
- Le projet a aussi souffert d'un faible contrôle qualité des activités liées à absence de mécanismes de suivi-évaluation empêchant d'apprécier le degré d'appropriation des bénéficiaires. A l'issue du projet, il n'existe aucun indicateur de performance permettant d'apprécier l'efficacité des formations, des caravanes, des plateformes et la mise en œuvre du plan d'action.



Résultat du sondage du projet sur l'emploi des jeunes au Tchad

(iv) Impact

L'exécution de ce projet a permis de faire progresser la visibilité des jeunes. Il n'est cependant pas possible de quantifier et de qualifier ce que le projet a changé chez ces jeunes, qui demeurent totalement ignorés des autorités. L'ensemble des commentaires relevés lors des entretiens démontre que les jeunes ne travaillent pas ensemble, les plateformes ainsi que le plan d'action national restent des enveloppes vides. La plupart des jeunes interviewés ne se considèrent pas comme des citoyens capables d'initier des actions collectives de contrôle citoyen sans le soutien de l'APAD.

Toutefois trois éléments témoignent d'éléments d'impact positifs :

- Le projet a permis de valoriser le potentiel que représente la jeunesse au Tchad
- Le projet a permis de réduire la méfiance réciproque qui règne entre les jeunes et les autorités
- Le projet a permis aux jeunes d'être conscientisés sur leur rôle en tant que citoyen.

(v) Durabilité

Ce projet a permis de rendre visible la jeunesse tchadienne et son importance potentielle dans le champ des politiques publiques. Ce projet a renforcé la visibilité et la crédibilité d'APAD pour soutenir un mouvement de la jeunesse tchadienne.

VI. Conclusions

i. Le projet aurait gagné à utiliser des leçons apprises par APAD lors des précédents projets mis en œuvre avec les organisations de la jeunesse tchadiennes afin de s'attaquer aux défis rencontrés par ces organisations de jeunes ;

ii. Mieux formuler le **positionnement stratégique de l'APAD par rapport aux autorités nationales et locales** pour mettre en place un mécanisme de participation citoyenne des jeunes et les faire reconnaître comme force de proposition. Cela aurait permis de **renforcer la cohérence du projet et la pertinence des activités proposées** par APAD. Il convient de **lutter contre les préjugés** qui existent au sein de la jeunesse à l'égard des dirigeants et inversement des préjugés des autorités vis-à-vis de la jeunesse souvent perçue comme source de troubles sociaux.

iii. **Le projet aurait gagné à inviter les groupes religieux.** Dans un contexte où le clivage religieux est lié à un clivage socio-historique, il est important de faire participer les communautés religieuses pour rapprocher durablement les jeunes chrétiens et musulmans.

iv. **Au-delà d'une programmation rigoureuse, le projet aurait gagné à une gestion plus pointue des moyens à mettre en place vis-à-vis de l'objectif visé.** Cela aurait mis en lumière la nécessité de se concentrer sur une approche qualitative plutôt que quantitative et permis d'identifier les organisations capables d'initier des actions dans la sphère publique. Cela **aurait également évité d'avoir des activités déconnectées les unes des autres** et de lancer un processus aligné sur l'objectif final.

v. Il aurait été également important de **définir un système de contrôle - qualité pour mesurer le degré d'appropriation des jeunes** et les progrès de leurs initiatives au-delà des formations. Cela aurait aussi servi à mesurer l'opérationnalité effective du plan d'action national et celle des plateformes jeunesse.

vi. Le projet aurait gagné à fournir **plus de soutien méthodologique au montage et à la gestion de projet initié par les organisations de jeunes.** La majorité des organisations manquent nettement de compétences en la matière. Il aurait été pertinent d'appuyer ce type d'initiatives, **ainsi que la compréhension de thématiques spécifiques**, par des ressources humaines assignées à cette fonction.

vii. **Le projet aurait bénéficié d'une approche méthodologique plus rigoureuse sur l'identification des moyens à mettre en œuvre par rapport à l'objectif visé.** L'identification de ces moyens aurait dû donner la **priorité aux moyens d'apprentissage par la pratique.** Cela aurait aidé les organisations à mieux identifier leurs priorités et le cas échéant à établir des points d'action.

viii. Mettre en place un système de suivi évaluation orienté sur la performance de l'action de ces associations jeunes vis-à-vis de l'objectif final plutôt que sur le nombre de jeunes formés à l'action citoyenne.

VII. Recommandations

i. Formuler les interventions d'APAD sous un angle plus précis, englobant les leçons apprises lors de ses actions antérieures afin de mieux identifier les activités adéquates et les défis auxquels font face les associations de jeunes.

ii. Informer, sensibiliser et associer systématiquement les autorités nationales et locales afin de créer un dialogue constant entre les jeunes et les autorités et considérer la participation des jeunes comme une force de proposition et non comme un potentiel de menace.

iii. Associer les communautés religieuses aux échanges d'expériences des jeunes pour permettre d'aller au-delà des clivages sociaux et politiques historiques entre associations de jeunes musulmans et de chrétiens.

iv. Accompagner les jeunes dans leurs initiatives d'actions citoyennes en les encadrant dans le développement de leurs activités et en leur donnant les ressources financières nécessaires à la mise en place de mécanismes de contrôle citoyen.

v. Spécialiser les associations de jeunes par thématiques afin de renforcer leur chance d'incidence dans le cadre d'actions spécifiques correspondant aux contrôles de l'action publique et aux champs de compétences des autorités.

vi. Définir des objectifs mesurables permettant d'apprécier les progrès de ces associations de jeunes pour répliquer et/ou pérenniser ce type d'initiative. Cela requiert la mise en place d'un système de suivi évaluation orienté sur la performance du projet par rapport à son objectif final.

VIII. ANNEXES

Annexe 1: Questions d'évaluation

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires aux niveaux local et national?	<p>Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique?</p> <p>La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée, afin de mieux répondre à ces besoins, priorités, contexte? Pourquoi?</p> <p>Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelles mesures les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?</p>
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accord avec le document de projet?</p> <p>Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés?</p> <p>Qu'est ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en sont les raisons?</p>
Efficiences	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle raisonnable ?	<p>La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus était-elle raisonnable?</p> <p>Les dispositions institutionnelles étaient-elles en faveur de l'obtention de résultats et de la responsabilisation du projet?</p> <p>Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?</p>
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques ?	<p>Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet?</p> <p>Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif ou négatif ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation?</p> <p>Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment ? Pourquoi ? Quels exemples?</p>
Durabilité	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et des réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs?</p> <p>Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?</p>
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?	<p>Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?</p> <p>Est-ce que la structure du projet ainsi que ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?</p>

Annexe 2: Documentation consultée

○ *Documents de programmation et de gestion du projet*

- Document de Formulation du Projet
- Rapport d'Exécution à mi parcours
- Rapport d'étape – clé
- Final Narratif du Projet

Etudes, Communications officielles

- Termes de référence pour le recrutement du consultant en charge du sondage ;
- Compte rendu de la mise en place de six plateformes des politiques publiques à Abeche, Ati, Doba, Mongo, Pala et Sarh.
- Rapport de mission caravane citoyenne : dialogue entre les autorités locales et les jeunes, 2014;
- Rapport de sondage
- Rapport du voyage d'échanges au Cameroun
- Rapport du forum national des associations jeunes;
- Rapport narratif de la formation sur la participation citoyenne donnée à Pala, 2013
- Rapport narratif de la formation sur la participation citoyenne donnée à Koumra, 2013
- de la formation sur la participation citoyenne donnée à Mongo Koumra, 2014
- Rapport de mission sur le partage d'expérience avec les organisations des jeunes d'Abeché, 2012

○ *Autres documents*

- Amnesty International, Tchad rapport annuel, 2014/2015, <https://www.amnesty.org/fr/countries/africa/chad/report-chad/>

Annexe 3: Personnes interviewées

20 Juillet 2015 (N'Djamena)	
Nemerci Mbaïpeur	Animatrice de l'APAD
Brahidil Deba Frederic	Assistant a la Communication de l'APAD
Pafing Guirki	Charge de Plaidoyer de l'APAD
Ngarassal Saham Jacques	Le Coordonateur de l'APAD
Ahmat Moussa Hassan	Assistant a la formation de l'APAD
Yanhow Clarisse	Comptable de l'APAD
21 Juillet 2015 (N'djamena)	
Dr Miangotar Yode	Formateur sur le module Techniques et outils de collecte des données/Chercheur Associé au GRAMP/TC,
Patrice Bedounga	Directeur de Programme du GRAMP/ TC
Kalki Ouatchoua Solange	Participante au voyage d'échange de douala, Bénéficiaire de la formation sur la participation citoyenne, Membre Plateforme de N'Ndjamena/Membre de la Jeunesse Etudiante Chrétienne
Samengar Mathias Kakoura	Participant a la formation sur la participation Citoyenne/au Forum National/Membre de ATAPED
Solzabo Dimougna	Participant a la formation sur la participation Citoyenne/au Forum National/Membre du Comité d'Organisation pour la Paix dans les Etablissements (COPES)
Issaka Dounia Haroun	Participant a la formation sur la participation Citoyenne/ a la caravane/membre de la plateforme de N'djamena/Membre du Comite d'Organisation pour la Paix dans les Etablissements (COPES)
Moussa Mbodou Abdoulaye	Participant a la formation sur la participation Citoyenne/ a la caravane/membre de la plateforme de N'Ndjamena/Membre AJCPT
Mingueyam Mortha	Participante a la caravane/au Forum/Membre Association Rafigui
Hamit Mahamat Hamit	Participant a la formation sur la participation Citoyenne/ a la caravane/membre de la plateforme de N'djamena/Membre CLAM Jeunes
Awada Ali Yakhoub	Représentant la Participante a la formation sur la participation Citoyenne/Coordinateur de l'Association pour l'Enseignement Coranique et la Protection des Enfants Mouhadjirine
Dariustone Blaise	Animateur de l'émission Tribune des Citoyens/Journaliste a la Radio FM Liberté
Mr Abou	Représentant du Ministre de la Jeunesse et de Sport dans les activités du Projet/Ancien Secrétaire Intérimaire du Ministère de la Jeunesse et de Sport/Actuel Inspecteur au Ministère de la Jeunesse
22 Juillet 2015 (Mongo)	
Mr Djerambete Dingamy	Secrétaire General de la Région du Guerra
Adoum Tinan	Bénéficiaire de la formation sur la participation citoyenne, Membre Plateforme de Mongo/Membre du Collectif des Associations des Jeunes pour le Développement de la Région du Guerra
Habib Tidjani Ali	Membre de la plateforme de Mongo/Participant a la caravane/Membre de l'association des Jeunes pour la Paix et le Développement du Guerra
Hissein Baine	Participant a la caravane/Membre de l'IEC/SRA (Information-Education- Communication-Sante de Reproduction et de l'Adolescence
Barka Malloum	Bénéficiaire de la formation sur la participation Citoyenne/Membre du Collectif des Associations des Jeunes pour le Développement de la Région du Guer

Mahamout Ali Ranga	Membre de la plateforme de Mongo/Président du Comité Régional de Suivi Budgétaire/Conseiller Municipal de la commune de Mongo
Abakar Nangteale	Membre de la plateforme de Mongo/Secrétaire General du Collectif des Associations des Jeunes pour le Développement de la Région du Guerra
Hissein Adoum Hissein	Membre de la plateforme de Mongo/Membre de Jeunes Réglo du Guerra (JRG)
Hissein Charfaddine Djibrine	Bénéficiaire de la formation sur la participation Citoyenne/Président du Collectif des Associations des Jeunes pour le Développement de la Région du Guerra
23 Juillet 2015 (Mongo)	
Soleymane Hamid	1er Maire adjoint de la commune de Mongo
Fatouma Abdoulaye	2e Maire adjoint de la commune de Mongo
Abdelmalik Abdaramane	Conseiller Municipal de la commune de Mongo
Khalid Oumar	Conseiller Municipal de la commune de Mongo
Mahamout Ali Ranga	Conseiller Municipal de la commune de Mongo
Amne Moussa	Conseillère Municipal de la commune de Mongo
24 Juillet 2015 (N'djamena)	
Djepeur Gerard	Consultant pour le Sondage
23 Aout 2015 (N'djamena)	
Doudjidingao Antoine	Chercheur-pays pour l'Initiative du Budget Ouvert (IBO) au sein du GRAMP/TC, Country Reviewer pour Global Integrity,

Annexe 4 : Abréviations

ACORD	Agence de Coopération et de Recherche pour le Développement
ANE	Acteurs Non Etatiques
APAD	Action de Partenaires pour l'Appui au Développement
CAP	Comités d'Action Politiques
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
DP	Document du Projet
GRAMP/TC	Groupe de Recherche Alternatives et de Monitoring du Projet Pétrole Tchad-Cameroun
IDH	Indice de Développement Humain
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
REPPACT	Réseau pour la Promotion de la Paix et de la Citoyenneté au Tchad
TdR	Termes de référence
ANE	Acteurs Non Etatiques