

**DOCUMENT DE PROJET**  
**TCHAD I**

**Intitulé du projet : Projet pilote d'Appui au Renforcement de la Chaîne Pénale au Tchad**

**Numéro du projet :**

**Partenaire de réalisation:** Ministère de la Justice chargé des droits humains, Ministère de la Femme, de la Protection de la Petite Enfance et de la Solidarité Nationale, Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale, Ministère de l'Économie, et de la Planification du Développement, Barreau, ONG

**Date de démarrage :** août 2018    **Date d'achèvement :** août 2022    **Date de réunion du CLEP :** 9 juillet 2018

**Description succincte**

La présente intervention a pour objet un appui à la justice et à l'état de droit et dans les régions du Tchad (Chari-Baguirmi, Lac, Kanem, Moyen Chari et Mandoul). Les orientations stratégiques de cette intervention soulignent l'importance de la promotion d'une justice équitable et le renforcement de l'état de droit pour la lutte contre la pauvreté. Le projet adhère de manière explicite à une approche systémique et sectorielle avec un accent majeur sur le renforcement des capacités, non seulement des individus, mais également des organisations et institutions. Ensuite, cette approche systémique implique que le projet appuiera plusieurs acteurs dont les acteurs de la chaîne pénale, les autorités locales et régionales, le barreau et les associations de la société civile. Ceci dans une logique de système d'engrenage dans lequel les différents maillons doivent pouvoir fonctionner et interagir. Un autre élément clé de cette intervention est son double ancrage au sein du Ministère de la Justice mais également au niveau de deux Cours d'Appel.

L'objectif général est de « Contribuer au renforcement de l'état de droit au Tchad ». Les quatre résultats suivants sont retenus :

- Produit 1 : Les institutions de la chaîne pénale sont plus performantes
- Produit 2 : Les connaissances et les pratiques des ALR en matière de gestion des conflits sont améliorées afin de garantir une protection équitable des droits et de participer au renforcement de la cohésion sociale
- Produit 3 : Les communautés ont une meilleure connaissance de leurs droits et des mécanismes de leur protection qu'ils peuvent faire valoir par une aide juridique et une assistance judiciaire fonctionnelles dans les zones d'intervention du projet
- Produit 4 : Le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice est amélioré

Le projet appuiera :

- Au niveau central : le Ministère de la Justice chargé des droits humains, le ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale, Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale ;
- Au niveau régional et local : les prestataires de services publics, à savoir les Cours et Tribunaux, les Parquets, la police et la gendarmerie, le Barreau et les avocats mais aussi les organisations de la société civile partenaires et non-partenaires (à travers son soutien pour le développement des capacités internes et l'extension des services fournis par la société civile à la population en général).

Le projet durera 4 ans et il devrait démarrer au milieu de l'année 2018.

Effet contribuant (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) : Effet 6 du PNUAD « D'ici à fin 2021 que les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés » Produit(s) indicatif(s) avec marqueur genre : 2 Tous les produits du projet considèrent l'égalité des genres comme un objectif important.	<b>Total des ressources nécessaires :</b>	8.495.800 \$		
	<b>Total des ressources allouées :</b>			
		<b>TRAC du PNUD :</b>	1.200.000 \$	
		<b>GIPS</b>	1.070.754 \$	
		<b>Donateur :</b>		
		<b>Gouvernement :</b>		
	<b>Apports en nature :</b>			

À financer : 6.225.046 \$

Approuvé par (signatures) :

Gouvernement	PNUD
	
Nom en capitales : <b>D. N. RABE</b>	Nom en capitales : <b>P. S. S. S. S.</b>
Date : <b>03.09.2012</b>	Date : <b>10/09/2012</b>





**DOCUMENT DE PROJET**  
**TCHAD I**

## Table des matières

1. Acronyme .....	5
2. Problématique de développement .....	6
2.1. La réforme de la Justice au Tchad.....	6
2.2. Le manque de confiance de la population en la Justice .....	6
2.3. La corruption judiciaire .....	7
2.4. L'insuffisance dans l'organisation interne et la gestion des institutions judiciaires et pénitentiaires.....	7
2.5. Le manque de maîtrise du droit et de pratique professionnelle .....	8
2.6. Les dysfonctionnements spécifiques de la chaîne pénale.....	8
2.7. Le manque de moyens de la Justice .....	9
2.8. La confusion et les conflits de compétence entre les acteurs chargés de la résolution des conflits.....	10
2.9. L'accès difficile des populations à la Justice et l'inefficacité des mécanismes d'aide légale	11
2.10. Faible intégration du genre et faible réaction face à la multiplication des violences liées au genre et au sexe .....	11
2.11. Le manque de pilotage des réformes publiques et de coordination des acteurs.....	12
3. Stratégie.....	13
3.1. Les approches de la théorie du changement .....	13
3.2. La théorie du changement .....	16
3.3. Les principes d'intervention .....	18
4. Résultats et partenariats.....	20
4.1. Résultats escomptés .....	20
4.2. Partenariats .....	31
4.3. Risques et hypothèses .....	33
4.4. Implication des parties prenantes .....	34
4.5. Coopération Sud-Sud et triangulaire.....	35
4.6. Connaissance.....	35
4.7. Durabilité et amplification.....	36
5. Gestion du projet .....	37
5.1. Coût efficacité et productivité.....	37
5.2. Modalité de gestion du projet.....	38
6. Cadre de résultats .....	40
7. Suivi et évaluation .....	44
8. Plan de travail pluriannuel .....	46
9. Modalités de gouvernance et de gestion .....	50
9.1. Principes .....	50

9.2.	Mécanismes de coordination du projet .....	50
10.	Cadre juridique.....	52
11.	Gestion des risques .....	52
12.	Annexes.....	55
12.1.	Rapport sur l'assurance qualité du projet (Intégré dans ATLAS) .....	55
12.2.	Modèle d'Examen préalable social et environnemental (Annexe externe).....	55
12.3.	Analyse des risques (Annexe externe) .....	55
12.4.	Termes de référence des postes clés de gestion. ....	55

## 1. ACRONYME

AFJT	Association des Femmes Juristes du Tchad
ALR	Autorités Locales et Régionales. La catégorie regroupe les autorités administratives (Gouverneur, Préfet, Sous-Préfet), les leaders communautaires et les autorités traditionnelles).
ATPDH	Association Tchadienne pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme
ASF	Avocats Sans Frontières
BAJ	Bureau d'Aide Juridique
CA	Cour d'Appel
CP	Code Pénal
CPD	Country Program Document
CPP	Code de procédure pénale
CSAJ	Sélection des Dossiers d'Assistance Judiciaire
DGAJAP	Direction Générale des Affaires Judiciaires et de l'Administration Pénitentiaire
DGDHL	Direction Générale des Droits de l'Homme et de la Législation
ENFJ	Ecole Nationale de Formation Judiciaire
FNUAP	Fonds des Nations-Unies pour la population
FSI	Forces de sécurité Intérieures
HCDH	Haut-Commissariat pour les Droits de l'Homme
MICS	Enquête par grappe à indicateur multiple (Multiple Indicators Cluster Survey)
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad
Objectif de Développement Durable	ODD
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPJ	Officier de Police Judiciaire
PADEF	Programme d'Assistance et d'accès au Droit pour les Enfants et les Femmes
PJ	Police Judiciaire
PND	Programme National de de Développement
PNG	Politique Nationale Genre
PNUAD	Plan Cadres des Nations au Unies d'Assistance au Développement (UNDAF)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROREJ	Programme de Réforme de la Justice
PSI	Plan stratégique indicateur
PSJ	Politique sectorielle de la Justice
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RA	Recherche Action
SNVBG	Stratégie Nationale de lutte contre les violences basées sur le genre au Tchad
TGI	Tribunaux de Grande Instance
VBSG	Violence Basée sur le Genre
XAF	Franc CFA d'Afrique Centrale

## 2. PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT

### 2.1. La réforme de la Justice au Tchad

La Constitution adoptée en mars 1996 et révisée en juillet 2005 dans son article 1<sup>er</sup> déclare que la République du Tchad est fondée sur « les principes de la démocratie, la règle de la loi et la Justice ». Elle pose également comme principe l'indépendance du pouvoir judiciaire qui est « le gardien des libertés et de la propriété individuelle et veille au respect des droits fondamentaux »<sup>1</sup>.

En application de la loi fondamentale et dans le souci de lui donner sa place dans le concert international des nations adeptes de l'Etat de droit, les pouvoirs publics ont, de manière constante depuis les Etats Généraux de 2003, exprimé la volonté de réformer et de moderniser la Justice afin de la rendre apte à remplir ses fonctions essentielles de cohésion sociale et de développement économique. Elle s'est concrétisée par la mise en place du PROREJ, par une augmentation de la dotation budgétaire du Ministère de la Justice de 2004 à 2011, par l'introduction d'un objectif spécifique dans la vision 2030 visant à « Garantir l'indépendance de la justice et en assurer l'efficacité<sup>2</sup> » opérationnalisé dans le PND(2017 – 2021), par l'accessibilité du système judiciaire aux populations et l'amélioration de la politique carcérale<sup>3</sup> et enfin par la rédaction d'une politique sectorielle de la Justice (2018-2027)<sup>4</sup>.

### 2.2. Le manque de confiance de la population en la Justice

Pour autant la justice est confrontée à d'énormes difficultés qui se traduisent par un manque de connaissance et de confiance de la population dans le fonctionnement du système judiciaire. Elle perçoit les institutions de la justice comme un appareil mobilisant énormément d'énergie mais sans certitude d'aboutir à un résultat satisfaisant pour elle. L'enquête de perception de la justice réalisée en 2015<sup>5</sup> a révélé que la population avait une faible connaissance de la justice formelle<sup>6</sup>, qu'elle n'y avait pas recours en priorité<sup>7</sup> et qu'elle ne lui faisait pas confiance<sup>8</sup>.

Le tableau ci-dessous reprend les principaux reproches faits à la justice par la population :

Tableau // Reproches les plus fréquents faits à la Justice				
	N'Djaména	Autre urbain	Rural	Total
Corruption	36,8%	37,0%	41,1%	39,5%
Lenteur procédure/rédaction actes	28,7%	26,2%	19,6%	22,6%
Lenteur exécution des décisions	6,8%	7,4%	6,9%	7,0%
Renvoi des audiences fréquent/sans explication	20,1%	11,0%	12,7%	13,7%
Manque du personnel compétent	4,0%	4,0%	3,1%	3,4%
Coût de la justice et dépenses associées	2,9%	6,3%	7,9%	6,7%
Éloignement des juridictions	,3%	5,6%	5,5%	4,6%
Autre (vocabulaire, etc.)	,5%	2,4%	3,2%	2,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

<sup>1</sup> Article 142 et 144 de la constitution de 1996 révisée en 2005.

<sup>2</sup> République du Tchad, « Vision 2030 : Le Tchad que nous voulons », juillet 2017, Sous-axe 2.1, OS4.

<sup>3</sup> République du Tchad, Plan National de Développement 2017 – 2021 : Ensemble œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère, Aout 2017, Résultat 2.3.3.

<sup>4</sup> Le document de politique sectorielle a été validé en 2018 mais n'avait pas encore été formellement endossé par le Gouvernement lors de la rédaction du présent projet (mars 2018).

<sup>5</sup> Jean-Paul Zoyem, Enquête d'opinion sur la Justice au Tchad, PRAJUST, Avril 2015.

<sup>6</sup> En milieu rural, 76% de la population connaît les tribunaux de paix, 51% les TGI et 37% les avocats.

<sup>7</sup> Sur l'ensemble du pays, la population considère que la Justice doit être sollicitée en priorité pour les affaires foncières (1,5%), les différends familiaux (1,3%) et le non-remboursement d'une créance (2,2%). Cette faible proportion monte à 6% dans les cas de meurtres et d'assassinats.

<sup>8</sup> 89% des personnes interrogées pensent que les reproches faits à la justice sont justifiés et 45% ont une mauvaise ou très mauvaise image de la justice.

Il en ressort que le premier obstacle est la corruption et ensuite le manque de performance et de transparence du système judiciaire. Ce manque de confiance explique une faible utilisation de la justice formelle au profit de la justice privée (vengeance) et du recours à d'autres acteurs de résolution des conflits comme le voisinage, la famille, les autorités religieuses, les autorités administratives et les autorités traditionnelles. Pour autant, seule une justice indépendante est garante de la bonne application de la loi et constitue donc une exigence de l'Etat de droit et de la cohésion sociale.

### **2.3. La corruption judiciaire**

Comme évoqué ci-haut, le système judiciaire est caractérisé par un haut niveau de corruption. Même s'il n'existe pas d'étude spécifique sur la corruption dans le secteur de la justice, elle se manifeste essentiellement par des pratiques de pots-de-vin, d'extorsion, de concussion et de clientélisme. Les auteurs ne sont pratiquement jamais poursuivis en justice<sup>9</sup>. La justice est alors perçue comme appartenant aux riches.

Par exemple, au niveau des acteurs de la chaîne pénale, la mise en détention ou en liberté est largement influencée par les capacités de la personne poursuivie à mobiliser des personnes influentes ou des ressources financières pour être libérée. A ce titre, une étude d'Avocats Sans Frontières (ASF) souligne qu'il existe des différences manifestes de traitement où dans certains cas des personnes accusées de meurtres sortent de prison après quelques mois alors que d'autres restent incarcérées pendant de nombreuses années en attendant leur jugement alors qu'elles sont poursuivies pour de simples délits<sup>10</sup>. Cette partialité de traitement a un impact déterminant sur la confiance de la population dans les acteurs de la chaîne pénale.

Le clientélisme est particulièrement manifeste lors des concours de recrutement des auditeurs de justice et des élèves greffier. On constate, par exemple, que tous les auditeurs de justice ne sont pas juristes car il y a eu une interprétation extensive de la notion de « diplôme équivalent à une maîtrise de droit » comme condition d'accès au concours et qui permet aux comités de sélection de « placer » des candidats de leur cercle. En conséquence certains auditeurs de justice et élèves greffiers ou de police judiciaire n'ont pas les pré requis pour participer à la formation professionnalisante.

Enfin, les pratiques de corruption ont certainement été favorisées par la réduction des traitements des acteurs de la chaîne pénale intervenue en 2016<sup>11</sup>.

### **2.4. L'insuffisance dans l'organisation interne et la gestion des institutions judiciaires et pénitentiaires**

De nombreux appuis en formation et en matériel ont été apporté aux juridictions du Tchad ces dernières années et particulièrement par le PNUD et l'UE. On constate cependant une dispersion de l'information disponible dans le secteur ainsi qu'un besoin d'en améliorer sa gestion. D'un côté, les problèmes sont dus à un manque de matériel (manque de machines, de matériel adapté, de registre, de papier, etc.), et de l'autre côté à des lacunes dans l'organisation interne des processus de travail (collecte, gestion transmission et archivage des données). Ces insuffisances nuisent à l'efficacité du système, les greffiers tant dans les juridictions que dans les établissements pénitentiaires ne sont pas en mesure de faire le suivi des dossiers.

La transmission des informations entre les différents maillons de la chaîne est rendue difficile par un manque de processus et de procédures assurant une traçabilité des dossiers. Cela engendre au mieux des lenteurs de la procédure et au pire la perte du dossier. Le diagnostic au sein de la police judiciaire et des établissements pénitentiaires est encore plus alarmant car la gestion documentaire est particulièrement rudimentaire et il n'existe pratiquement pas de processus de traçabilité des informations et des dossiers. Ce constat est renforcé par une absence du matériel le plus sommaire comme des chaises et des tables. Dans certaines brigades visitées, une table est partagée par plus de 6 agents qui doivent organiser des mécanismes de tournante pour partager le matériel de

---

<sup>9</sup> Ministère de la Justice, chargé des Droits Humains, Annuaire Statistique de la Justice au Tchad, édition 2016, p.16

<sup>10</sup> Carole Berrih, Enjeux et conséquences de la détention sur la population carcérale et la société tchadienne, Avocats Sans Frontières, octobre 2016.

<sup>11</sup> Les primes des fonctionnaires ont été supprimées en 2016 à la suite de la crise financière rencontrée par le Tchad. Cela s'est traduit par une diminution de près de 50% des salaires.

travail. A Amsinéné les dossier pénitentiaires ne sont constitué que du seul mandat de dépôt classé par mois de délivrance. Ce qui n'octroi aucune garantie d'un bon suivi des dossier et de bénéficié de ces droits les plus élémentaires.

## **2.5. Le manque de maîtrise du droit et de pratique professionnelle**

Les magistrats (dont seulement un nombre très restreint sont des femmes) des juridictions supérieures sont en majorité licenciés en droit, mais en même temps jeunes et avec peu d'expérience professionnelle.

La formation initiale organisée depuis 2009 par l'Ecole Nationale de Formation Judiciaire (ENFJ) fait l'objet de plusieurs critiques : les concours n'assurent pas la sélection d'auditeurs de justice ou d'élèves greffiers disposant des pré requis théoriques et linguistiques nécessaires au suivi de la formation ; le programme de formation est trop académique et ne fait pas suffisamment de place aux divers aspects pratiques du métier de magistrat ou de greffier ; les enseignants n'ont pas de formation en andragogie (science de la formation d'adulte) et les épreuves de contrôle des acquis ne sont pas suffisamment sélectives<sup>12</sup>. En conséquence les auditeurs de justice et les élèves greffiers ne sont pas suffisamment formés pour exercer leur charge avec professionnalisme.

Après la crise, le processus de reconstruction politique et de pacification du Tchad a entraîné et entraîne toujours beaucoup de mutations et de nominations de magistrats/fonctionnaires n'ayant pas toujours les connaissances et/ou l'expérience nécessaire.

Des lacunes sont constatées non seulement dans la connaissance des nouvelles lois introduites progressivement dans l'arsenal juridique tchadien, mais aussi dans l'application et l'interprétation du droit existant. Beaucoup de dispositions ou marges de manœuvre existent dans les codes et lois tchadiens mais elles sont largement inexploitées, par conservatisme de la profession ou simplement par faute de connaissance. C'est particulièrement notable dans la matière pénale qui a été réformée en 2017 et qui ne connaît qu'une faible application. En plus, le droit n'est que faiblement distribué au bénéfice des acteurs. A titre illustratif, 4 mois après sa promulgation le Code de Procédure Pénale (CPP) n'avait toujours pas été distribué aux services judiciaires et les quelques copies présentes l'étaient à la suite d'initiatives personnelles.

La politique bilingue de l'Etat tchadien a une répercussion sur la connaissance du droit par les acteurs de la Justice. Le droit positif tchadien est d'inspiration romano-germanique. Il est presque exclusivement écrit en français et il prévoit que la conduite des audiences et la rédaction des décisions se fassent également en français. Mais force est de constater que plusieurs greffiers et magistrats arabophones ne sont pas en mesure d'avoir une activité professionnelle en français. La formation académique en droit de ces magistrats est bien souvent réalisée dans des pays arabes sur base de la tradition arabo-musulmane et donc de la charia comme au Soudan ou certains ont été formés. La formation initiale de l'ENFJ n'est pas en mesure d'assurer la transition linguistique et juridique afin qu'ils puissent assurer l'application du droit au bénéfice de tous les justiciables. Donc dans certaines juridictions, il y a des magistrats qui ne sont pas en mesure de tenir les audiences, de rédiger des jugements et de participer avec leurs collègues au délibéré.

## **2.6. Les dysfonctionnements spécifiques de la chaîne pénale**

La justice pénale, qui est construite sous forme d'une chaîne d'acteurs qui sont interconnectés entre eux, ne se traduit pas sous cette forme dans les faits au Tchad. Les différents acteurs travaillent de manière isolée et sans coordination. Les informations sont transmises à chaque étapes de la procédure mais selon des processus qui ne permettent pas le suivi des dossiers<sup>13</sup>. Il n'existe aucun mécanisme de contrôle ni donc de redevabilité permettant, dans les faits, une dilution des responsabilités. A titre illustratif, au greffe de la prison d'Amsinéné, il n'existe pas à proprement parler de dossiers pour chaque détenu mais seulement des dossiers mensuels dans lesquels les mandats de dépôt du mois de transmission sont glissés. Ce système ne permet pas de faire le suivi de la détention du détenu ni de vérifier la légalité de son incarcération. De plus, il est extrêmement sommaire et il y a de grands risques d'une perte ou d'une destruction du mandat de dépôt qui est la seule pièce qui justifie la détention du prévenu.

<sup>12</sup>Michel IOGNA-PRAT, Moctar SOW, Audit de l'Ecole Nationale de Formation Judiciaire (ENFJ) du Tchad, France expertise International, Novembre 2014.

<sup>13</sup>Carole Berrih, *op. cit.*



Il n'existe pas de politique pénale, la hiérarchie du parquet n'encadre pas les OMP et donne rarement des instructions, les cabinets d'instruction sont dysfonctionnels, les mutations sont fréquentes, les contrôles légaux des lieux de détention par les parquets et les juges d'instruction ne sont pas réalisés, il existe un manque de connaissances de la procédure pénale par les acteurs et la corruption est très présente. Même si la loi n°030/PR/94 du 31 août 1994 soumet les OPJ au contrôle du Parquet Général sur le terrain on constate que les OPJ restent sous le commandement hiérarchique de la police.

En octobre 2017, un nouveau CPP<sup>14</sup> a été promulgué avec beaucoup d'innovations allant dans le sens d'un accroissement des garanties judiciaires des personnes poursuivies. Il est maintenant prévu des durées maximums de détention préventive et une libération d'office si elles sont dépassées. Force est de constater que ces nouvelles dispositions n'ont pas encore été appliquées et n'ont donc pas été en mesure d'apporter une solution aux problèmes de la détention.

Le recours à la détention semble systématique pour la majorité des acteurs de la chaîne pénale et ce, dès la garde à vue par les officiers de police judiciaire. En conséquence, il existe une surpopulation carcérale importante qui est particulièrement dramatique à N'Djamena dans la prison d'Amsinéne<sup>15</sup>. Les conséquences physiques, psychiques et sociales sont importantes pour les détenus qui se trouvent dans des conditions de promiscuité, de salubrité et de sécurité très précaires. La situation est aggravée pour les populations vulnérables quand il n'existe pas de séparation entre les mineurs et les adultes ou les hommes et les femmes.

## 2.7. Le manque de moyens de la Justice

Depuis 2011, les dotations budgétaires ont diminué de manière drastique passant de +/- 13 milliards XAF à +/- 5 milliards XAF en 2016<sup>16</sup>. Le budget de la Justice ne représente que 0,37% du budget national ce qui est largement inférieur aux autres pays de la région<sup>17</sup> et aux prescriptions internationales<sup>18</sup>. Ce manque de financement du secteur de la justice se traduit par :

- *L'insuffisance de ressources humaines dans le secteur de la justice.* On compte environ 357 magistrats, 204 greffiers, 40 huissiers et 210 avocats (dont 75 stagiaires)<sup>19</sup>. Ramenée à une population de 13 millions d'habitants, la proportion du nombre de magistrats par 100.000 habitants est très nettement inférieure aux standards.
- *Le manque de juridictions installées sur l'ensemble du territoire.* Le Décret du n° 1010 du 4 Septembre 2014 Portant création des juridictions et fixant leur ressort territorial a créé 9 Cours d'Appel (CA), 67 Tribunaux de Grande Instance (TGI) et 213 Tribunaux de Paix. Mais en dépit de tous ces efforts, les institutions judiciaires restent lointaines pour une bonne partie de la population. En effet, seuls 4 CA, 28 TGI et 34 Justices de Paix ont été effectivement installés<sup>20</sup>.
- *Un manque de moyens matériels et d'infrastructures.* Les infrastructures dans certaines juridictions sont vétustes ou pas adaptées aux fonctions d'un palais de Justice<sup>21</sup>. Bien souvent, les bureaux et les greffes ne sont pas meublés pour répondre aux besoins de tous les occupants. Les greffes ne disposent pas d'assez de matériel de dactylographie pour saisir les actes procéduraux. Par ailleurs, l'Etat ne fournit qu'en de très rares occasions les fournitures de bureaux. Enfin, les institutions ne disposent pas de véhicules malgré l'existence de ressorts très étendus.

---

<sup>14</sup> Articles 313 à 322 du CPP

<sup>15</sup> La prison d'Amsinéne est un ancien camp militaire qui peut accueillir 300 détenus. Mais en fin mars 2018, elle contenait 2.028 détenus, soit un taux d'occupation de 680%.

<sup>16</sup> Ministère de la Justice, chargé des Droits Humains, Annuaire Statistique de la Justice au Tchad, édition 2016, p.16

<sup>17</sup> En RDC, la proportion est de 1,6%, ...

<sup>18</sup> A/HRC/8/4/Add.2, Rapport du Rapporteur spécial sur l'indépendance des juges et des avocats, Leandro Despouy, qui indique que les budgets alloués au secteur de la justice sont en général compris entre 2% et 6%.

<sup>19</sup> Ministère de la Justice, chargé des Droits Humains, Annuaire Statistique de la Justice au Tchad, édition 2016, p.16

<sup>20</sup> Ministère de la Justice, chargé des Droits Humains, Annuaire Statistique de la Justice au Tchad, édition 2016, p.16

<sup>21</sup> A N'Djamena la CA et le TGI occupent des espaces de bureaux et ne bénéficient pas de salles d'audience.

## 2.8. La confusion et les conflits de compétence entre les acteurs chargés de la résolution des conflits

Dans un contexte où les autorités de base (administratives, religieuses, traditionnelles) jouent un rôle important dans le règlement de conflits, il est important que celles-ci puissent remplir leurs fonctions au mieux dans l'intérêt des citoyens et que chaque acteur agisse en respectant les limites du pouvoir qui lui est accordé. Or, différents problèmes de conflits et/ou confusions de compétence sont constatés au niveau des acteurs intervenant auprès des communautés. La situation se complique quand les titulaires de cette pratique veulent l'imposer aux membres d'autres communautés de cultures et croyances différentes.

Le pluralisme juridique tchadien est marqué par la coexistence entre le droit écrit d'inspiration romano-germanique et les droits traditionnels non écrits et changeant d'une région à l'autre. C'est souvent la source de conflits de compétence entre les différents acteurs. En effet, la loi a reconnu à certaines autorités administratives et traditionnelles un pouvoir de conciliation/médiation dans de petites affaires civiles et coutumières<sup>22</sup>. Cette reconnaissance qui visait à désengorger la justice et surtout à maintenir la paix sociale en est devenue un frein. Dans les faits, ces autorités ont tendance à se transformer en de véritables instances judiciaires, tranchant les affaires<sup>23</sup> au lieu d'enquêter et de déférer au parquet comme la loi le dispose. Dans certaines circonscriptions, en l'absence de juges professionnels affectés, ce sont les Sous-préfets qui font office de juge de paix, avec tous les abus que cela implique. Entre 2009 et 2012, le PNUD à travers son programme de relèvement à l'Est du Tchad a fait former 154 sous-préfets et secrétaires sous-préfectoraux à la maîtrise des rudiments de justice afin d'améliorer la gestion des affaires judiciaires dans les zones du ressort de la Cour d'Appel d'Abéché. Malheureusement, compte tenu du turn-over très élevé dans la gestion des agents de l'Etat plusieurs des sous-préfets ainsi formés sont soit affectés à d'autres fonctions, soit démis. L'empiétement sur les compétences judiciaires s'accompagne souvent de pratiques de corruption ou de trafic d'influence et constitue un grand frein à la lutte contre l'impunité. Cette situation de concurrence et de non-respect des règles de compétence par les autorités traditionnelles se retrouvent dans d'autres contextes, avec des conséquences négatives comparables<sup>24</sup>. De plus, les chefs traditionnels n'ont pas reçu de formation sur la façon de régler pacifiquement les conflits et s'inspirent de la coutume pour les résoudre<sup>25</sup>. La coutume est parfois contraire à la règle de droit. Les femmes sont ainsi davantage envisagées comme des objets. Cette situation est exacerbée par la "Dia"<sup>26</sup> ou prix du sang, pratique relevant de « la justice traditionnelle » qui porte atteinte au monopole étatique de la justice.

La confusion est dans certains cas maintenue par l'autorité gouvernementale comme dans le cas de la circulaire conjointe du Ministère de la Justice, Garde de sceaux et du Ministère de l'Intérieur,<sup>27</sup> de la sécurité et de la Décentralisation datant de 1998 qui attribue une compétence exclusive à l'autorité administrative pour les conflits fonciers ruraux en dépit des lois organisant le fonctionnement judiciaire. Cette circulaire *contra legem* est encore effective dans certaines régions et mise en application par les gouverneurs.

Au sein même de la chaîne pénale, il existe également des confusions. Par exemple, l'enquête de perception de 2015 révèle que 49% de la population de la capitale estime que ce sont les Forces de Sécurité Intérieures (FSI) qui doivent être sollicitées en priorité dans le cas du non remboursement d'une créance alors qu'elles n'ont aucune compétence en matière civile. Afin d'obtenir le paiement de la créance, certains membres des FSI ne vont pas hésiter sur la demande de la partie plaignante à recourir à la contrainte en incarcérant le débiteur et faire pression sur sa famille.

---

<sup>22</sup> Article 7 de la Loi Organique N°10 portant statut et attribution des autorités traditionnelles et coutumières qui stipule que « les autorités traditionnelles et coutumières disposent du pouvoir de conciliation en matière civile et coutumière ».

<sup>23</sup> Beaucoup de cas d'accidents de circulation et de crimes comme les blessures, les coups mortels ou même l'homicide sont réglés par les autorités traditionnelles qui condamnent les auteurs à payer des sommes d'argent.

<sup>24</sup> Harper E., Working with customary justice systems: post conflict and fragile states, IDLO, 2011.

<sup>25</sup> Laurence Ferrari, Solkém Aschari, Gestion des ressources naturelles et gestion des conflits sur les ressources naturelles : quelles améliorations possibles ? ASF, septembre 2016.

<sup>26</sup> Le rapport du comité technique interministériel d'appui "65 actions pour moderniser nos institutions" d'Aout 2017 suggère que la Dia soit abolie.

<sup>27</sup> Circulaire conjointe du 20/06/1998 attribue la compétence exclusive des conflits fonciers ruraux aux autorités administratives au détriment des juges.

## **2.9. L'accès difficile des populations à la Justice et l'inefficacité des mécanismes d'aide légale**

La population tchadienne est en majorité analphabète<sup>28</sup> et ignorante de ses droits, des lois et de la procédure judiciaire (juridiction compétente, délai de recours, etc.). Le coût et l'éloignement géographique entre la justice et les justiciables, les déficiences dans la communication entre les juridictions et les citoyens et l'absence d'avocats sont autant de facteurs qui entravent l'accès à la Justice des citoyens. Le problème d'accès au droit et à la justice se pose d'une manière plus accrue encore pour les femmes et pour les personnes privées de leur liberté.

L'assistance judiciaire est prévue dans le CPP et dans le Code pénal (CP) mais sans être formellement organisée. L'aide juridique cependant ne fait l'objet d'aucune réglementation. La fourniture de ces services est donc prise en charge par les ONG locales et internationales mais leurs actions sont fonction de la disponibilité des ressources financières et sont limitées dans l'espace et dans le temps et ont donc un impact limité sur l'accès à la justice de l'ensemble de la population. De plus, les différents acteurs ne coordonnent pas leurs efforts, ce qui entraîne des déserts et des duplications programmatiques et utilisent des approches non harmonisées. Seuls 20% de la population ont connaissance de leur existence<sup>29</sup>.

Par conséquent, l'impunité reste généralisée et les poursuites pour infractions pénales sont rares. Dans l'ignorance de leurs droits et des textes juridiques pouvant les protéger et en l'absence d'un service d'aide juridique et d'une assistance judiciaire, l'illégalité et l'arbitraire sont courants pour une grande majorité de la population tchadienne.

Un avant-projet de loi sur l'aide juridique et l'assistance judiciaire a été élaboré et validé avec l'appui technique et financier du PNUD et du PRAJUST, mais reste toujours en souffrance au Secrétariat général du Gouvernement et ce depuis 2012. L'espoir né de la création d'une direction de l'accès au droit au Ministère de la Justice et des droits de l'homme n'a pas encore porté de fruits et il apparaît que l'accès au droit et à la justice des populations n'est pas encore inscrit au rang des priorités de l'Etat.

Bien que très volontaires, les associations des droits de l'homme, sont faibles tant structurellement que financièrement. Elles sont également limitées par les conditions de sécurité dans certaines zones qui limitent leur déploiement. Globalement, elles ne couvrent que de petites parties du territoire national et n'ont pas les capacités techniques et financières nécessaires pour faire des investigations et produire des rapports ; c'est ce qui explique en partie l'absence de données fiables dans beaucoup de domaines.

Le Barreau se dit disposé à jouer son rôle de défenseur de la veuve et de l'orphelin, mais il fait face à quelques nuances prêtes, aux mêmes difficultés que les associations des droits humains sus évoquées. Le Barreau n'a aucun programme d'assistance juridique et judiciaire en faveur des plus démunis. L'aide légale pro bono n'est pas inscrite dans la loi sur la profession d'avocat et dès lors, les avocats ne se sentent très concernés et sont parfois réticents à l'idée d'une prise en charge judiciaire gratuite. Le PNUD à travers son programme de relèvement à l'Est du Tchad du Tchad a contracté avec le Barreau Tchadien ce qui a permis d'ouvrir une « Maison des Avocats » à Abéché afin de fournir l'assistance judiciaire aux populations en complément de l'aide juridique qui se faisait à travers la contractualisation avec les ONG. Cette initiative a très vite vu ses limites à cause principalement des exigences financières des Avocats mobilisés.

## **2.10. Faible intégration du genre et faible réaction face à la multiplication des violences liées au genre et au sexe**

Une Politique Nationale Genre (PNG) a été élaborée en 2011 pour promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes pour un développement durable. En dépit de ces initiatives, il y a lieu de constater que les déséquilibres de genre sont importants dans la fonction publique tchadienne<sup>30</sup>. La

---

<sup>28</sup> 40% de la population des personnes âgées de plus de 15 ans est en capacité de lire et d'écrire le français ou l'arabe. Le taux d'alphabétisation des femmes est de 32% ([https://www.indexmundi.com/fr/tchad/taux\\_d\\_alphabetisation.html](https://www.indexmundi.com/fr/tchad/taux_d_alphabetisation.html))

<sup>29</sup> Jean-Paul Zoyem, Enquête d'opinion sur la Justice au Tchad, PRAJUST, Avril 2015.

<sup>30</sup> Les femmes sont très faiblement représentées dans le secteur de la Justice : magistrate (7%), greffiers (15%), avocat (10%). Et la représentation est encore plus faible en ce qui concerne les postes de décision.

stratégie nationale de lutte contre les VBG bien que rédigée depuis plusieurs années n'est toujours pas adoptée.

La problématique du genre et de la lutte contre les violences basées sur le genre est un défi majeur pour le Tchad qui reste très ancré dans ses traditions ancestrales contraires à la loi tchadienne<sup>31</sup> et aux conventions internationales comme le travail des enfants (enfants bouviers), le mariage précoce et/ou forcé, les mutilations génitales<sup>32</sup>, les interdits alimentaires, la pratique du lévirat et du sororat<sup>33</sup>, la dévolution successorale et la division sexuelle du travail. Ces pratiques socioculturelles ont pour conséquence l'inégalité dans l'accès au savoir et aux opportunités économiques et politiques, en défaveur des femmes. L'implication des femmes dans la vie publique est pratiquement invisible et leur fort potentiel totalement sous-exploité. A ce titre une ordonnance instituant la parité dans les fonctions nominatives et électives en République du Tchad a été promulguée en mai 2018<sup>34</sup>. Elle fixe un quota d'au moins 30% pour les femmes dans les fonctions nominatives. Ce quota devra évoluer progressivement vers la parité.

Les violences basées sur le genre constituent une problématique importante dans le pays, particulièrement à l'Est. Un rapport MICS de 2010<sup>35</sup> démontre que 18% des femmes âgées de 15-49 ans ont été victimes de violences physiques ; 12% ont été victimes de violences sexuelles et 100% des femmes interrogées ont rapporté avoir été affectées par une forme de violence psychologique. Dans les foyers, les femmes sont victimes de mauvais traitements, assassinats, sévices corporels, bastonnades ou abandons avec des enfants<sup>36</sup>.

Les pesanteurs socioculturelles conduisent à ne pas reconnaître les droits des femmes et des enfants, elles justifient la violence et excusent les auteurs. Les acteurs de la prise en charge qui sont les policiers, les gendarmes, les avocats, les magistrats et les greffiers, sans oublier les médecins dont l'intervention a un volet médical, psychologique et judiciaire puisqu'ils doivent délivrer le certificat médical, sont eux-mêmes très inhibés par ces pesanteurs, ce qui conduit à une impunité quasi totale. Ces traditions agissent sur les victimes elles-mêmes qui souffrent en silence et ont peur de dénoncer les faits et leurs auteurs.

Depuis le départ de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT) suivi du retrait de beaucoup d'humanitaires, le nombre d'acteurs qui fournissent un appui médical et psychosocial aux survivantes est extrêmement réduit. Il n'existe aucun centre de prise en charge intégrée des victimes ; l'appui juridique et judiciaire est quasiment inexistant. Cet appui judiciaire doit aussi comprendre la capacité pour les différents acteurs judiciaires de bien comprendre la problématique et d'être en mesure de traiter les cas de violences sexuelles reçus selon les règles de l'art et sans accentuer le traumatisme de la survivante.

## **2.11. Le manque de pilotage des réformes publiques et de coordination des acteurs**

Il n'existe pas à l'heure actuelle des mécanismes de suivi et d'évaluation de la réforme de la Justice et les différents acteurs de la réforme ne se réunissent que de manière ad hoc à l'occasion d'ateliers spécifiques. L'efficacité de la coopération internationale est également entravée par un manque de coordination qui laisse apparaître des duplications d'actions et des régions orphelines de l'aide. Cela se double par l'inexistence d'un dialogue stratégique avec les autorités nationale, ce qui a pour conséquence un faible impact des activités. Pour autant, l'évaluation du PROREJ a souligné que

---

<sup>31</sup> Rapport sur la mise en œuvre de la Résolution 1820 (1960) Contribution du Tchad Octobre 2011, Ministère de l'Action Sociale, de la Famille et de la Solidarité Nationale, l'Association des Femmes Juristes du Tchad, l'UNHCR, l'UNICEF et l'UNFPA, p.3

<sup>32</sup> Le taux national des Mutilations Génitales Féminines serait de 44% mais serait proche des 100% dans certaines régions spécifiques.

<sup>33</sup> République du Tchad, Ministère de la solidarité nationale et de la famille, Etude sur les violences basées sur le genre : cas du lévirat et du sororat dans les régions du Mayo-Kebbi est/ouest et de la Tandjilé. 90,1% des répondants ont conscience que cette pratique constitue une violence faite aux femmes et aux filles. 1166 personnes interrogées. Matthias Priabei, Monsieur Hervé Rogangoum Kodindouma.

<sup>34</sup> Ordonnance N°012/PR/2018 du 22 mai 2018

<sup>35</sup> L'Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples «MICS» est un programme international d'enquêtes auprès des ménages développé par l'UNICEF

<sup>36</sup> « Stratégie de lutte contre les violences basées sur le genre », décembre 2011, Ministère de l'action sociale, de la famille et la solidarité nationale, p.7. La stratégie n'a pas encore été validée.

les raisons de son faible impact tenaient : au manque d'appropriation et d'implication de tous les acteurs de la justice telle qu'elle existait lors des Etats généraux de 2003 ; à l'inexistence d'un comité de suivi ; à l'absence de connexion avec les partenaires au développement et à l'absence d'outils de planification, suivi-évaluation et reporting<sup>37</sup>.

Les autorités hiérarchiques effectuent un faible encadrement et contrôle des activités judiciaires qui se déroulent au niveau régional. L'inspection de la Justice ne se rend pas fréquemment sur le terrain et par ailleurs ne fait pas le suivi de la mise en œuvre de leurs propres recommandations. Les président des CA n'ont pas l'habitude de se rendre dans les tribunaux de leurs ressorts qui se situent en dehors du Chef-lieu de leur CA. Les contrôles des lieux de détention par les parquets et les juges d'instruction sont rares. Il n'existe pas de politique pénale en charge de donner des instructions générales aux parquets afin d'optimiser les poursuites et de lutter efficacement contre l'impunité.

Au niveau opérationnel et provincial, il n'existe pas d'espaces d'échange qui se tiennent d'une manière régulière et visent à proposer des solutions concrètes à expérimenter. Les institutions judiciaires (Parquet, TGI, prison et Police Judiciaire (PJ)) se trouvent généralement situées à proximité l'une de l'autre. Même si la proximité géographique est réelle, les acteurs n'ont pas l'habitude de se rencontrer pour converser des problèmes rencontrés dans leur ressort judiciaire. Leurs espaces d'échanges formels sont limités à ceux prévus dans le cadre de la procédure judiciaire et de leur mandat. Même si la collaboration est souvent bonne, chaque acteur reste bien souvent avec sa vision parcellaire de la situation et des informations dont il dispose. Malgré les fréquents conflits de compétences entre les différents acteurs en charge de régler les conflits, les autorités judiciaires, religieuses, administratives et traditionnelles n'ont pas l'habitude de se rencontrer périodiquement pour définir les champs de compétences de chacun et d'œuvrer de manière coopérative pour assurer la cohésion et la paix sociale. Cette faible coordination a des conséquences importantes sur les dysfonctionnements du secteur. Ainsi en matière pénale, le manque de coopération, de communication et de coordination entre les différents intervenants – magistrats, greffiers, personnels pénitentiaires, policiers, ONG – est une des principales causes de la surpopulation carcérale.

---

### **3. STRATEGIE**

#### **3.1. Les approches de la théorie du changement**

##### **3.1.1. S'aligner sur les documents programmatiques des Nations Unies**

La présente intervention a pour objectif d'améliorer la confiance de la population en la justice et dans les différents mécanismes pacifiques de résolution des conflits et finalement de participer à une amélioration générale du sentiment de justice et de la cohésion sociale. De ce fait, elle contribue à atteindre l'effet 6 du PNUAD<sup>38</sup> qui prévoit que « D'ici à fin 2021 que les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés ». Le projet s'aligne également sur l'effet 2 du Country Program Document (CPD) qui propose que « Les attentes des citoyens à l'égard de la participation, du développement, de l'état de droit et de la redevabilité sont rencontrées par des systèmes de gouvernance démocratique plus performants ».

Par ailleurs, le projet s'intègre à l'une des thématiques principales du nouveau plan stratégique du PNUD<sup>39</sup> sur « l'accélération des transformations structurelles pour un développement durable ». Il participera à l'atteinte des cibles sur « l'accès à un système formel ou informel de résolution des conflits qui soit équitable » et à « l'amélioration de la perception de la population sur les services publics » reprise dans l'outcome 2 et alignée sur l'Objectif de Développement Durable (ODD) 16. De manière subsidiaire, le projet participera à la réalisation de l'outcome 1 sur « L'éradication de la pauvreté sous toutes ces formes et dimensions » en contribuant aux cibles sur « la réduction de la corruption sous toutes ces formes (ODD 16) » et sur la « réduction des violences à l'encontre des femmes et des filles (ODD 5) ».

---

<sup>37</sup> PRAJUST, Evaluation du Programme de Réforme de la Justice (PROREJ), juillet 2017

<sup>38</sup> Nations unies, Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance au développement (UNDAF) 2017-2021,

<sup>39</sup> UNDP, Integrated Results and Resources Framework of the UNDP Strategic Plan, 2018 – 2021, octobre 2017.

### **3.1.2. Renforcer l'Etat de droit**

Conformément à ce qui est décrit par les principes d'engagements internationaux dans les états fragiles et les situations précaires (OCDE, 2007), cette intervention s'inscrit dans la logique selon laquelle le renforcement de l'état de droit est un objectif fondamental dans ces situations particulières. Le projet veut contribuer à renforcer l'état de droit au Tchad. La primauté de la loi, l'égalité des citoyens devant la loi, le respect de la loi et des libertés par les pouvoirs publics doivent être garantis par une Justice fiable et crédible. Ce rôle fondamental de garante de l'Etat de droit dévolu aux institutions de la justice ne peut être assuré convenablement par celle-ci que si et seulement si son indépendance est réelle et les causes de son dysfonctionnement éradiquées ou au moins réduites à leur minimum.

Dès lors, la modernisation et la restauration de la crédibilité des institutions de la justice deviennent une priorité absolue. L'émergence d'un Etat de droit doit contribuer à l'instauration d'un climat de confiance et assurer l'égalité entre les citoyens d'une part et entre l'Etat et les citoyens de l'autre. L'Etat de droit participe ainsi à la consolidation de la cohésion sociale et de l'idéal républicain.

Le projet s'appliquera surtout à consolider les capacités des institutions, pour qu'elles puissent mieux exercer leurs missions d'administrer et d'organiser le fonctionnement judiciaire, dans une perspective durable. Il contribuera ainsi à clarifier les rôles distincts exercés par les pouvoirs exécutif et judiciaire. Le fonctionnement des institutions est au service de la population, et la notion de devoir public dans un esprit d'état de droit doit être comprise dans cette perspective. En vue de renforcer et d'assurer ce lien avec les citoyens, l'intervention implique les justiciables de manière explicite. L'état de droit ne peut bien fonctionner que si les hommes et les femmes qui le composent en maîtrisent également la portée, et donc aussi ses limites.

### **3.1.3. Focaliser sur le droit pénal**

Au vu de l'immensité des besoins en matière de justice au Tchad, il n'est pas possible pour un projet de développement d'espérer avoir un impact réel et durable en ayant un ciblage national (l'ensemble des régions du pays) et généraliste (l'ensemble des domaines de droit et du contentieux). Pour garantir un impact visible et soutenable, il est nécessaire de concentrer le projet à travers une double cible : thématique et géographique.

Ciblage thématique : Il est proposé que l'intervention se concentre sur le renforcement de la chaîne pénale. Ce ciblage se justifie par les raisons suivantes :

- La justice pénale joue un rôle primordial comme facteur de paix et de cohésion sociale. En effet, la population est en demande d'une justice équitable qui lutte contre l'impunité des auteurs quels que soit leur qualité ou leurs moyens financiers. Le système pénal doit avoir le monopole de la poursuite et garantir l'ordre public. Dans le contexte de sécurité précaire et volatile qui prévaut au Tchad et dans la sous-région, la justice pénale revêt une plus grande importance qu'ailleurs.
- Le bon fonctionnement de la justice pénale est indispensable au respect de la dignité humaine, de la présomption d'innocence et le respect des droits de l'homme pour les personnes détenues. Le système pénal doit garantir aux personnes poursuivies un traitement respectant la dignité humaine et la règle de droit. Quand un système pénal protège les auteurs de crimes et oppresse les plus vulnérables de la société en les rançonnant, il devient l'acteur de violences étatiques qui se rependront dans toute la société et participeront à menacer la paix.
- La justice pénale tchadienne est un domaine où le cadre légal est complet, globalement en conformité avec les principes internationaux et a fait l'objet de réformes légales récentes. Même si certaines réformes législatives seront nécessaires (comme par exemple en matière d'aide légale), un projet qui contribue, initie et/ou soutient des changements dans le sens d'un plus grand respect de l'Etat de droit pourra bénéficier de l'existence de ce cadre légal cohérent et moderne et se concentrer sur les changements de pratique et l'application du droit existant.
- Ce ciblage est conforme aux orientations et recommandations prises par les Etats et les Organisations internationales, dont le PNUD, en matière d'accès à la justice. Ainsi, les Objectifs de Développement Durables mettent l'accent sur l'accès à la justice pénale dans

la formulation de la Cible 16.4. Ce fut le cas également lors de l'adoption de la déclaration de Lilongwe sur l'accès à l'assistance juridique dans le système pénale en Afrique (2003), et dans la Déclaration de Buenos Aires sur l'application des Principes et lignes directrices des Nations Unies sur l'accès à l'assistance juridique dans le système de justice pénale (2016).

#### 3.1.4. Adopter une approche systémique

Le système judiciaire fonctionne comme un système d'engrenage dans lequel chaque institution/acteur fonctionne comme un rouage avec un devoir public qui est notamment d'assurer aux justiciables l'accès à une justice équitable. C'est l'action de l'ensemble des acteurs, simultanément et en parfaite coordination, qui pourra améliorer les performances du système. Pour cette raison, cette intervention travaillera avec les différents maillons de la chaîne pénale (magistrat siège, parquet, prison, police judiciaire et organisations de la société civile...). Choisir de travailler avec une seule institution ou un seul acteur pourrait donc plutôt bloquer le système, ou avoir un effet nul plutôt que contribuer à l'améliorer. Afin de renforcer le système dans sa totalité, un renforcement interne à chaque acteur (organisationnel) doit être accompagné d'un renforcement des liens et du fonctionnement horizontal avec les autres acteurs de la chaîne et vertical avec les autorités hiérarchiques.

Le renforcement des acteurs de la chaîne pénale permettra d'améliorer l'*offre de Justice* proposée aux justiciables. Il s'agira également de prendre en compte tous les acteurs formels ou informels de la résolution des conflits pour proposer une offre plus cohérente des mécanismes et assurer que les droits de tous sont respectés et que l'impunité est combattue. Ainsi, les acteurs qui ne jouent pas un rôle officiel ou légal dans le fonctionnement de la chaîne pénale mais qui, en pratique, jouent un rôle non négligeable (médiation, accompagnement des justiciables, influence ou pression sur les acteurs et l'avancement des procédures) devront être pris en compte. L'approche systémique suppose aussi de renforcer la *demande de Justice* des justiciables, par une meilleure connaissance de leurs droits et un appui à les faire valoir.

Cette approche, fondée sur la logique d'un système cohérent, doit faciliter l'échange et la transparence entre le travail des différents acteurs de la justice, mais aussi entre les différents Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Lors de la formulation, les différents appuis des autres PTF ont été pris en compte. Lors de la phase d'exécution, des synergies spécifiques seront recherchées. Ceci implique que cette intervention n'appuiera pas de la même façon tous les acteurs du système, mais néanmoins gardera à tout instant une vue d'ensemble et tiendra compte des impacts –positifs, négatifs ou neutres– survenus du fait de l'action ou de l'inaction de tous les acteurs influant sur le fonctionnement du système de justice sur l'ensemble du territoire.

#### 3.1.5. Agir rapidement mais s'inscrire dans la durée

Le Tchad est aujourd'hui dans une phase de transition nécessitant encore un appui à **court terme** (pour satisfaire des besoins urgents qui ne sont pas encore pris en charge par le gouvernement) mais permettant déjà un appui à **long terme** (pour viser un développement structurel de la capacité des institutions qui prendront en charge les besoins). En suivant cette logique, le projet cherche dans un premier temps à répondre à des besoins essentiels et urgents (formations, appui au fonctionnement des structures, diminution de la surpopulation carcérale, etc.). Le projet cherche aussi à inscrire cet appui dans une perspective de long terme et une vision structurelle de processus de développement coordonné (développement de politiques sectorielles, développement des capacités, renforcement des fonctions de contrôle, élaboration des outils et méthodes de synergie avec le terrain, etc.). En tenant compte de ces exigences de courts et longs termes, une double dynamique est appliquée pour le renforcement de chaque organe : renforcer l'organe en soi (capacités internes et réalisation du mandat) et son efficacité dans le système (liens avec les autres organes).

Par ailleurs, comme l'ensemble des aides aux Etats fragiles, le projet doit être suffisamment souple et flexible de façon à profiter des occasions propices et à pouvoir répondre aux évolutions rapide et/ou non prévisible de la situation sur le terrain.

### 3.1.6. Capitaliser sur les opportunités

Le projet se fonde également sur plusieurs opportunités :

- Une politique sectorielle est en cours de validation par le gouvernement. Le projet pourra s'aligner sur les documents de planification et les mécanismes de suivi de la réforme. Le projet pilote pourra donc servir de laboratoire de bonnes pratiques et guider la mise en forme de la réforme.
- Le choix de la chaîne pénale se justifie par la promulgation d'un nouveau cadre légal pour la justice pénale qui est innovant à bien des égards et offrir des garanties judiciaires aux détenus et une plus grande protection des groupes vulnérables ;
- La médiation et la conciliation sont des pratiques traditionnelles qui ont une grande place dans la culture Tchadienne qui favorise les solutions consensuelles. Le projet vise à saisir cette opportunité en multipliant les espaces de rencontres entre tous les acteurs de la justice ;
- La CA de Sarh vient d'être mis en place et constitue une opportunité pour la mise en place de nouveaux mécanismes de gestion. La résistance aux changements sera moins forte car il existera moins de pratiques inefficaces ou néfastes ancrées depuis longtemps.
- Le projet s'inscrit dans le renforcement de l'autorité de l'Etat qui est une composante de la stabilisation. Il pourra donc s'intégrer aux efforts qui sont encourus dans les régions du Lac et du Kanem.

## 3.2. La théorie du changement

### 3.2.1. Niveau produit (Output)

- ⇒ Si les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles des acteurs de la chaîne pénale (police judiciaire, juridiction, pénitentiaire) sont renforcées, alors les acteurs de la chaîne vont changer leurs pratiques individuelles pour devenir plus performants opérationnellement et qualitativement. Les organes de la chaîne pénale vont alors améliorer leur efficacité au bénéfice des justiciables et particulièrement des femmes, des mineurs et des personnes en détention.
- ⇒ Si le pilotage et le suivi de la politique sectorielle par les autorités hiérarchiques est renforcée alors les dites autorités seront en mesure d'encadrer les acteurs de la chaîne pénale et d'assurer la mise en œuvre effective de la réforme de la justice à travers (I) l'orientation, le suivi et le soutien de l'amélioration des performances de chacun des acteurs de la chaîne pénale, (II) l'orientation et le contrôle de la bonne coordination entre les acteurs (III) le suivi-évaluation de la politique sectorielle et le signalement de manquement ou de retard dans son application
- ⇒ Si les connaissances des Autorités Locales et Régionales (ALR - qui regroupent les autorités administratives, autorités traditionnelles, autorités religieuses) sur leurs compétences en matière de règlement des conflits, les techniques de médiation et les droits des citoyens et des personnes vulnérables (femmes, mineurs) sont améliorées, alors elles vont changer leurs pratiques lors de la prise en charge des contentieux pour les rendre conformes aux lois en vigueur et particulièrement aux droits des femmes et des mineurs.
- ⇒ Si une large part de la population est informée de ses droits les plus importants, des procédures existantes pour les réaliser et est appuyée pour les faire valoir devant les acteurs compétents, elle va améliorer sa capacité à agir pour faire respecter ses droits, et effectivement avoir recours aux différents modes de résolution des conflits en adéquation avec la loi.

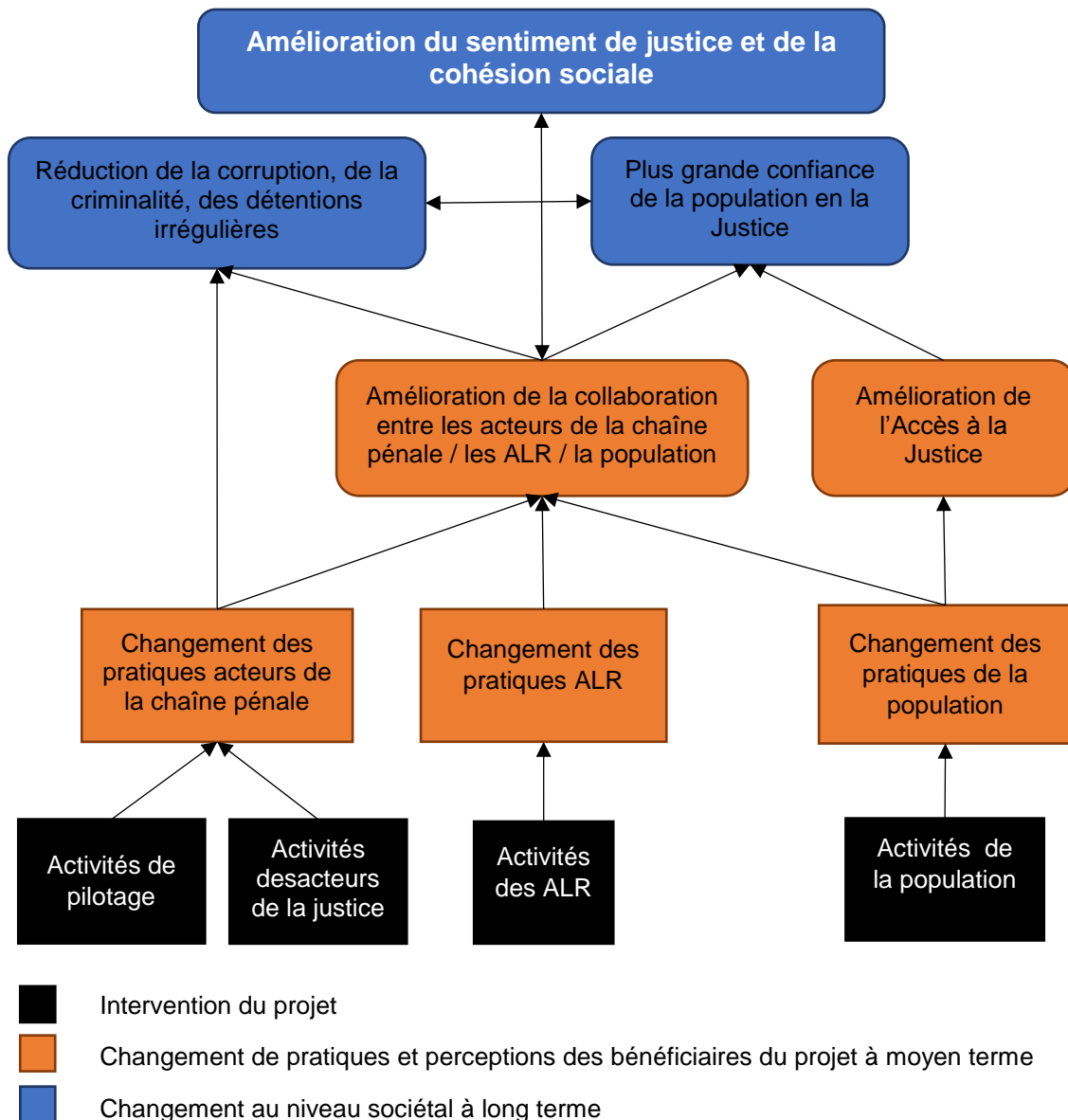
### 3.2.2. Niveau Résultat (Outcome)

- ⇒ Si les acteurs de la chaîne pénale, les ALR et la population changent leurs pratiques de travail dans le domaine de la justice alors la collaboration entre les parties prenantes sur les questions de la Justice va s'améliorer et alors il y aura une diminution du recours systématique à la corruption, une diminution de l'impunité et de la criminalité, une réduction et un meilleur accès des populations vulnérables à la justice.



### 3.2.3. Niveau Impact (Impact)

⇒ Si la collaboration entre les acteurs de la chaîne pénale, les ALR et la populations'améliore, que les justiciables ont un meilleur accès à la Justice, qu'il y a une réduction de l'impunité et particulièrement sur les crimes et délits à l'encontre des femmes et des mineurs, une réduction des actes de corruption, une réduction du recours systématique à la détention, alors cela se traduira par une plus grande confiance de la population dans la justice et les différents mécanismes pacifiques de résolution des conflits et finalement une augmentation générale du sentiment de justice et de la cohésion sociale.



### 3.2.4. Les acteurs et intervenants dans les processus de justice pénale

Un nombre important d'institutions, d'organes, de personnes sont amenés à intervenir directement ou indirectement dans les processus relevant de la justice pénale. Pour le développement de la ToC du projet, nous regroupons ces acteurs en trois catégories :

Les acteurs de la chaîne pénale à proprement parlé : Ce sont les organes et services qui jouent un rôle direct et officiellement reconnu par la loi dans le fonctionnement de la justice pénale. Il s'agit des TGI et CA, de la Cour Suprême et du Parquet Général de la République, des autorités hiérarchiques du Ministère de la Justice, de la Police Judiciaire, de la Gendarmerie et des acteurs pénitentiaires. On peut y ajouter le Barreau, les avocats et les associations de défense de droit de

l'homme qui assistent et orientent les justiciables dans les procès pénaux (au fonds et pour le contentieux de la détention préventive).

Les Autorités Locales et Régionales (ALR). Cette catégorie regroupe des acteurs qui n'ont pas de rôle direct dans la chaîne pénale, mais qui, de par leurs autres prérogatives et interventions, jouent souvent un rôle d'influence, de pression ou de décision de fait dans des affaires pénales. Cette catégorie regroupe des acteurs très différents : Il s'agit des autorités administratives (, Gouverneur, Préfet, Sous-préfets, des leaders religieux et des autorités traditionnelles (chef de sultan, canton, chef de villages...). S'ils ne sont pas des acteurs judiciaires, pénitentiaires ou de police, leur intégration dans les activités du projet est indispensable à l'objectif de changement de pratique et de meilleure collaboration entre les acteurs.

#### La population regroupe plusieurs niveaux :

Il s'agit tout d'abord au sens large de l'ensemble de la population tchadienne, car c'est tous les citoyens qui bénéficieront d'une justice pénale plus efficace, plus humaine et respectueuse des droits humains.

Il s'agit ensuite des justiciables, c'est-à-dire de l'ensemble des personnes confrontées à la justice pénale dans les régions d'intervention (victimes, condamnés, famille de détenu, etc.), et plus particulièrement des justiciables en situation de vulnérabilités : femmes, enfants, indigents, etc. qui bénéficieront des actions de sensibilisation aux droits et d'aide légale.

Enfin, la population s'entend également en tant que regroupement et distinction des différentes communautés qui peuplent le Tchad : communautés religieuses, traditionnelles, ethniques, claniques. Le document de projet utilise le plus souvent le terme population. Il ne faut pas en déduire que le projet souhaite gommer ou ne pas prendre en compte les subtilités, les complexités et les richesses des appartenances communautaires de la population tchadienne. Au contraire, c'est dans son unité et dans la pluralité des différentes communautés que la population tchadienne sera intégrée au projet.

### **3.3. Les principes d'intervention**

#### **3.3.1. Renforcement des capacités**

Les activités de renforcements des capacités sont souvent limitées à des formations « ad hoc » (input based) qui ne poursuivent pas des résultats de développement (output based). Le projet veillera à mettre en place un développement des capacités des institutions de la chaîne pénale des régions d'intervention en fonction de la matrice ci-dessous :

	<b>Création de la capacité</b>	<b>Utilisation de la capacité</b>	<b>Rétention de la capacité</b>
<b>Niveau institutionnel</b>	Développement de politiques, réglementation et règles adéquates et relations avec les autres institutions	Contrôle du respect des politiques, réglementation et règles	Adaptation régulière des politiques, des réglementations et des règles
<b>Niveau organisationnel</b>	Etablissement de structures, de processus et de procédures efficaces (Financier, RH, ICT, S&E, Formation, GED, Audit, contrôle qualité) et les outils de travail (équipement, infrastructure, véhicule)	Intégration des nouveaux processus et procédures dans le travail quotidien	Adaptation régulière des structures, des processus et des procédures
<b>Niveau individuel</b>	Développement de savoir-faire, de connaissances, de compétences et d'attitudes	Application du savoir-faire des connaissances, des compétences et des attitudes	Réduction de perte de personnel compétent et facilitation du transfert de savoir-faire et de connaissance dans l'organisation

La mise en place de ce modèle passera par plusieurs phases afin de s'assurer de la participation des bénéficiaires et de l'appropriation du processus de développement des capacités. Les étapes suivantes composent le processus :

- Etablir un diagnostic des **capacités actuelles** de chaque institution bénéficiaire au point de vue **institutionnel, organisationnel et individuel**.
- Etablir pour chacun des points **les capacités nécessaires** pour atteindre le mandat de l'institution et dégager ensuite les besoins en capacités à tous les niveaux
- Sur base de la définition des besoins en capacité, établir un **plan de renforcement des capacités** comprenant :
  - o Les besoins en capacité à renforcer ;
  - o Les activités précises de renforcement des capacités ;
  - o Les institutions responsables de la mise en œuvre ;
  - o Les résultats de l'institution auxquels les activités répondent ;
  - o Le niveau de priorité de mise en œuvre,
  - o La durée et les étapes d'implémentation ;
  - o Les indicateurs de suivi du renforcement des capacités.
- Le plan de renforcement des capacités portera aussi bien sur les volets "hard" (moyens et conditions de travail : locaux, équipements, matériels, informatisation, moyens de communication et de transport, etc.) que sur les volets "soft" (révision des textes, définition des missions et de la structure, organigramme et structure interne, processus et procédures, formation, suivi et accompagnement des cadres et du personnel, évaluation du personnel en place, etc.).
- Sur base de la planification, le projet appuiera la mise en œuvre du plan de développement des capacités en fonction des moyens disponibles, des priorités de l'institution, des instructions hiérarchiques et de l'intervention d'autres partenaires.
- Au vu de la situation actuelle du secteur de la justice au Tchad développée plus haut, et notamment de l'écart important entre les textes et le fonctionnement réel des institutions, toutes les capacités nécessaires ne pourront pas être renforcées en même temps. Le risque serait en effet de diluer les énergies et moyens du projet et des acteurs et de n'atteindre aucune des cibles identifiées. Un travail de priorisation des champs de renforcement devra donc être effectué dans la phase de diagnostic et suivi tout au long du processus.

### 3.3.2. Le double ancrage

L'intervention aura un ancrage central au niveau du Ministère de la Justice et un ancrage opérationnel au niveau régional dans sept TGI<sup>40</sup> répartis au sein de deux CA. Ce double ancrage permettra un réel feedback de terrain en lien avec des politiques nationales inspirées par des pratiques locales et des réponses aux problèmes locaux alignés sur ou inspirés par des initiatives nationales. Ceci permettra également de mieux développer le système de gestion d'information avec des phases pilotes dans les institutions de la présente intervention.

Au niveau central, le projet aura pour objectif principal de renforcer les capacités de pilotage et de contrôle de certains services publics de la justice et de la sécurité pour formuler et mettre en œuvre des instructions claires en matière de lutte contre l'impunité, de protection des droits de l'homme et d'accès à la justice.

Au niveau opérationnel, le projet adoptera une approche basée sur les principes de participation des acteurs et d'appropriation locale. Ainsi, l'ensemble des acteurs au niveau régional et local seront associés à la mise en œuvre du projet (acteurs judiciaires, autorités administratives locales, autorités traditionnelles, acteurs de la société civile, groupes de femmes et de jeunes) afin de trouver des solutions concrètes et innovantes favorisant la protection des droits des populations, et notamment des groupes vulnérables, et la cohésion sociale.

---

<sup>40</sup>CA Sarh : Koumra, Kyabé, Sarh, Moïssala et CA N'Djamena : N'Djamena, Bol et Mao.



la chaîne pénale doivent guider le développement des outils et approches du renforcement, ainsi que déterminer les données utiles pour assurer un réel suivi des dossiers. En vue d'assurer la durabilité, un processus graduel doit être développé (en commençant par des améliorations de base et des outils et mécanismes simples impliquant un nombre limité de personnes/services) qui mènera à long terme à une gestion électronique documentaire (GED). Cette activité sera réalisée par le biais du conseiller technique en gestion de l'administration et d'un consultant international sur la gestion documentaire au niveau de la chaîne pénale.

Avec la participation des bénéficiaires, l'intervention définira les processus, les procédures et les outils (registres, acte types, ...) de gestion de l'information (rédaction des actes, transmission, traçabilité, archivage, statistique). Ensuite, les effectifs pertinents de toutes les institutions de la chaîne seront formés à l'utilisation des nouvelles méthodes de travail et bénéficieront pendant la durée du projet d'une assistance technique (voir conseillers techniques) pour encadrer la mise en œuvre. Le projet appuiera la fourniture de matériel nécessaire à une gestion documentaire (armoire, fourniture de bureau, photocopieuses, etc.). Le projet veillera à se concerter avec le PRAJUST 2 qui dispense des formations en archivage.

L'informatisation de la gestion documentaire se fera dans un second temps et prendra en compte les conditions de travail dans les tribunaux tchadiens (électricité, bande passante, humidité) pour proposer des installations soutenables. Dans certains pays, le développement d'applications spécifiques sur des smartphones a montré de multiples avantages dont une réduction des coûts, un apprentissage plus intuitif, une moindre dépendance aux conditions d'accès à l'électricité et à Internet. Une attention particulière sera apportée au projet d'informatisation de la chaîne pénale prévue par le PRAJUST afin de s'inspirer des bonnes pratiques identifiées et de ne pas créer des duplications d'achat de matériel ou des concurrences de système d'exploitation.

### **Appui à l'organisation, à la planification et à la gestion budgétaire**

L'engorgement du système est aussi dû à une faible organisation et planification au sein des institutions. L'intervention contribuera à renforcer les capacités d'organisation et de planification de travail des chefs des différents organes judiciaires et pénitentiaires (planification du travail, des audiences, audiences foraines, session criminelles). Sur base des planifications, le projet apportera un appui au fonctionnement des acteurs de la chaîne pénale y compris les audiences foraines, les sessions criminelles, les contrôles des parquets et de la police judiciaire dans les lieux de détention.

La préparation et la planification budgétaire de chacune des organes seront également renforcées. Ceci contribuera à mieux comprendre les frais de fonctionnement réels des acteurs de la chaîne pénale. Ce qui contribuera à son tour à la planification budgétaire au niveau central (voir l'avantage du double ancrage) et mènera à une réflexion sur les besoins des juridictions.

Le projet contribuera au renforcement de l'encadrement réalisé par les chefs des différentes institutions judiciaires et pénitentiaires. Ceci concerne notamment les aspects de : supervision de la réalisation des tâches, d'évaluation des résultats ; de valorisation, accompagnement, encadrement et appui du personnel ; de promotion de la communication et des échanges d'information.

### **Appui aux équipements et aux infrastructures**

L'environnement de travail des institutions judiciaires et pénitentiaires n'est pas toujours adapté aux attentes de rentabilité et d'honorabilité. Quelques appuis matériels en termes d'infrastructures et équipements sont nécessaires pour pouvoir atteindre un bon niveau de travail et de performance. Bien évidemment, les besoins dépassent les moyens disponibles. Les éléments indiqués ci-dessous sont identifiés comme prioritaires. Cependant, la mise à disposition de ces appuis sera conditionnée à l'existence de procédures (charroi, maintenance, logistique, audit) garantissant l'utilisation des biens à destination de la mise en œuvre du mandat des institutions et leur durabilité. Par ailleurs, le projet veillera également à vérifier les besoins réels des juridictions et les engagements pris par le PRAJUST au bénéfice des juridictions et particulièrement celle de N'Djamena, Koumra et Sarh.

Il s'agira d'apporter un appui aux acteurs de la chaîne pénale au niveau central et régional par :

- La mise à disposition d'imprimantes et photocopieuses (en complément aux activités développées ci-dessus) ;
- La mise à disposition de mobiliers : étagères de rangement et classement de dossiers, tables de bureau, chaises, bancs, etc. ;
- La fourniture d'un petit fonds de fonctionnement (pour le démarrage du projet – 1<sup>ère</sup> année) ;

- La séparation des femmes / hommes / mineurs dans les lieux de détention conformément aux standards internationaux ;
- La mise à disposition de moyens roulants pour les responsables de juridictions et chefs de services au niveau central et les maisons pénitentiaires ;
- La fourniture d'énergie par le biais de panneaux solaires dans les institutions qui en manifeste le besoin.

### **Définition d'un plan de maîtrise de la population carcérale et mise en œuvre dans les régions d'intervention**

Cette activité est justifiée par la situation de surpopulation carcérale, l'engorgement des tribunaux, les détentions illégales, les délais de traitement de dossiers inacceptables, etc. Dès le début de l'intervention, une réflexion sera menée sur cette question : quelle est la meilleure orientation durable pour faire face aux problèmes des détenus, leurs conditions de détention et le traitement de leurs dossiers ?

De manière non limitative, les orientations pourraient être les suivantes : construction de cachots provinciaux, construction d'une aile de séparation femmes et mineurs, construction de maisons d'arrêt pour prévenus (capacité +/- 50 personnes, avec transfert à une prison dès condamnation) ; appui à l'itinérance des juges d'instruction et/ou du parquet de la juridiction vers les prisons pour statuer sur le placement et le maintien de la détention préventive ; appui à l'itinérance des chambres afin de statuer sur le fond ; appui au déplacement des détenus ; contrôle des lieux de détention par le parquet ou par l'inspection.

### **Activité 1.2. Appui à la coopération et la coordination des acteurs (fonctionnement horizontal)**

Il est important que les différents maillons de la chaîne pénale puissent travailler bien ensemble en vue de faire fonctionner le système dans sa totalité. Le manque de coopération, de communication et de coordination entre les différents acteurs de la chaîne pénale est une des principales causes de dysfonctionnement de ce secteur. Le blocage d'un maillon entraîne le blocage du système entier. Toutes les institutions devraient donc collaborer et assurer des réunions de fonctionnement en vue de d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble du système au service des justiciables. De nombreux pays ont développé des mécanismes visant à remédier à ce manque de coordination<sup>41</sup>. Ces expériences ont montré que l'organisation de rencontres régulières et institutionnalisées avec l'ensemble des acteurs de la chaîne pour discuter des problèmes constatés, partager des informations, identifier les goulots d'étranglements et proposer des solutions immédiates permet déjà d'améliorer substantiellement la coordination.

Cette activité poursuit deux objectifs interconnectés :

- Appréhender le fonctionnement pratique, les obstacles et opportunités, des différentes institutions à travers une approche de recherche action continue (voir le rôle du personnel long terme dans le projet et surtout l'ATI) ;
- Créer et faire fonctionner des espaces d'échange et de prise d'action.

La recherche action continue implique une proximité de l'assistance technique (conseillers techniques) auprès de tous les acteurs afin de leur permettre de bien comprendre la complexité du fonctionnement interne de leur organe/service et la complexité du système. Cette compréhension pourrait également mener à une stratégie d'appui qui est différente par TGI pilote, en fonction du niveau de complexité régional, et le niveau de compréhension de la complexité. Il s'agira d'identifier l'opportunité d'agir pour chacun des acteurs tout en gardant à l'esprit l'objectif d'amélioration de l'ensemble de la chaîne avec une approche systémique.

Des rencontres entre les acteurs de la chaîne pénale seront organisées régulièrement aussi bien au niveau régional qu'au niveau des CA de Sarh et N'Djamena. Elles réuniront magistrats assis et debout, greffiers, personnel pénitentiaire, OPJ et ONG présentes. Les acteurs échangeront sur les problèmes rencontrés et sur les rôles des différents intervenants, l'analyse des données disponibles

---

<sup>41</sup> Les « Comités des Usagers des Tribunaux » (CUT) ont prouvé leur efficacité au Malawi et au Kenya en favorisant la communication et la coordination entre les institutions intervenant dans le domaine de la justice pénale et en réglant les crises locales (cf. Penal Reform International, « Répertoire des bonnes pratiques développées en Afrique et ailleurs pour réduire la détention préventive », 2007).

sur la criminalité et l'avancement des dossiers, la recherche de solutions individuelles (sur un dossier en particulier) et collectives (processus permettant d'améliorer le fonctionnement de la chaîne), des propositions d'actions par acteur et collectives. Ces échanges seront reliés au niveau national à travers des groupes de travail/réunions sectoriels. Il ne s'agit pas d'espaces de libre rencontre, mais des réels espaces institutionnalisés de proposition d'actions et de prise de décisions ou chaque acteur doit être représenté, participer activement et engage le service/organe qu'il représente sur les décisions et orientations prises. Le premier axe (recherche action) sera une base pour cette prise de décision.

Un suivi régulier et un soutien technique à la mise en œuvre des leçons apprises et des mesures prises seront réalisés. Ensuite, ces expériences pourront nourrir ou mener à des politiques spécifiques au niveau national. Ces espaces seront également des forums pour tester des phases pilotes de certaines politiques menées par exemple par le Ministère de la Justice. Il est important d'assurer le lien opérationnel entre ces activités et le résultat sur le pilotage (voir la stratégie du double ancrage et feedback en boucle). Cette activité est également prévue par le PRAJUST 2 dans ses 10 zones cibles. Le projet veillera selon le cas à appuyer la structure mise en place par le PRAJUST 2 ou soutenir le lancement de cet espace de dialogue en partenariat avec le PRAJUST 2.

### **Activité 1.3. Appui au contrôle et à l'encadrement des acteurs de la chaîne pénale par les autorités hiérarchiques (fonctionnement vertical)**

Outre le fonctionnement horizontal entre les acteurs composant la chaîne, chaque organe judiciaire ou de sécurité intervenant dans la chaîne pénale est organisée de manière hiérarchique. Les hiérarchies jouent un rôle clé et leurs décisions pourraient avoir un impact important sur le fonctionnement du système.

Il est essentiel que les autorités hiérarchiques puissent mieux appréhender le fonctionnement pratique du système judiciaire en région afin de pouvoir développer des approches et actions d'amélioration. Des politiques ou stratégies partagées, comme par exemple des politiques de poursuite, politiques de détention préventive, etc. pourraient être des outils pertinents. En outre, les hiérarchies (ou plus largement les relations verticales) sont importantes pour l'encadrement et la mise en œuvre des politiques et les stratégies. L'encadrement ne se résume pas au contrôle ou à la sanction (avec une connotation négative), mais inclue également un système d'appui, de valorisation des compétences internes et d'apprentissage au bénéfice des organes régionaux et locaux.

Le projet aidera les CA et les parquets, à développer des politiques et stratégies, ainsi qu'à encadrer ses services décentralisés. Ceci concerne notamment les aspects de :

- L'observation et l'analyse du fonctionnement de l'instruction pénale, la collecte des données judiciaires et la compilation de statistiques ;
- L'élaboration de politiques et de mesures d'orientation technique pour améliorer l'efficacité des services du parquet (ex. politique préventive, politique criminelle, mécanismes pratiques pour accélérer les procédures, dissuader la corruption, diminuer les détentions illégales, etc.) ;
- L'information et le partage des politiques et mesures ;
- Le suivi de la mise en application de ces politiques, l'expérimentation dans les régions des stratégies et politiques ;
- Le contrôle et l'inspection des services, le contrôle de la régularité des détentions et des gardes à vue, la surveillance des mauvaises pratiques, la vérification du respect des règlements internes, etc. ;
- Le feedback et l'encadrement assuré aux organes régionaux (lors de visites de terrains, lors de l'analyse des rapports).

Cet appui se fera par la recherche action (voir ci-dessus l'assistance technique), l'amélioration du système de gestion d'information (voir connexion horizontale et verticale), l'organisation d'ateliers de réflexion sur les politiques à mener, par l'appui aux descentes sur le terrain, par le développement d'outils, etc.

## **Activité 1.4 Appui au renforcement de la qualité de la justice rendue par la chaîne pénale dans les régions d'intervention**

Le manque de qualité dans la justice rendue est le résultat d'un manque de capacités à différents niveaux, notamment au niveau de la connaissance et de l'interprétation de la loi, de l'utilisation des marges données par la loi, de la technique de rédaction, d'analyses critiques des « précédents », de la part des acteurs judiciaires. La formation théorique est importante pour donner un socle de base de connaissances, mais n'est pas suffisante pour rendre les professionnels de la justice opérationnels. Les activités au niveau de ce résultat viseront donc à combiner les formations théoriques avec des actions de renforcement de capacités pratiques : ateliers d'échanges, mais également conférences et colloques sur des points de fonctionnement de la chaîne pénale, des accompagnements quotidiens et revues par les pairs par des conseillers (Conseillers techniques) et des Recherches-Actions (RA).

### **Renforcer les capacités individuelles des acteurs**

Des formations et conférences, colloques théoriques et pratiques porteront sur les nouveautés législatives (CP, CPP, projet de loi sur l'accès à la Justice, etc.), les techniques de rédaction de jugement, les techniques d'enquête, les rédactions de notes d'instruction, les évolutions et les nouvelles applications des normes existantes permettant d'améliorer le service public de la justice. Elles prendront en considération les besoins particuliers des acteurs des régions concernées. Une attention spécifique sera donnée aux aspects de genre et droits des enfants.

Les OPJ seront également formés et/ou recyclés sur la procédure pénale et les techniques d'enquête. Les formations seront organisées en collaboration avec l'ENFJ. En vue de contribuer à l'échange et l'interaction entre acteurs ainsi que favoriser la résolution de problèmes concrets, des acteurs de différents organes participeront aux mêmes sessions de formation. A titre d'exemple, une session de formation de base en procédure pénale pourra regrouper la PJ, des membres d'ONG, les ALR, la gendarmerie, le Parquet, le Siège du TGI et de la CA de Sarh. Les acteurs ayant de niveaux d'instruction et académiques différents, les formations ou les recyclages se feront suivant l'évaluation réelle des besoins de chaque catégorie d'acteurs.

Afin d'assurer un accompagnement en action des conseillers aux acteurs de la chaîne pénale (type profil des anciens magistrats ou professeurs pratique de droit) assureront également un accompagnement rapproché en action ou revue par les pairs afin d'assurer l'utilisation des compétences acquises lors des formations (collecte et analyse régulière de décisions de jurisprudence, conseil pour l'amélioration du travail, etc.). Il est clair que le rôle des conseillers est un rôle d'accompagnement et d'appui et non de substitution. Il ne porte en aucun cas atteinte à l'indépendance et au pouvoir des acteurs de la chaîne pénale. L'expérience de ce type d'assistance technique par les pairs a été organisée dans plusieurs pays de la sous-région et a donné lieu aux résultats positifs. Des ateliers d'échange organisés au sein des institutions ou au niveau du ressort des CA sur des problématiques (jugement par défaut, détention préventive, prescription, respect des délais, application des conventions internationales des droits humains par le juge national, l'application des jurisprudences communautaires, etc.) ou dossiers spécifiques permettront de suivre l'intégration des acquis dans la pratique professionnelle quotidienne et d'approfondir les implications concrètes.

Sur les thématiques, une attention toute particulière sera apportée aux questions relatives aux droits des femmes et particulièrement à l'application des normes nationales<sup>42</sup> et internationales<sup>43</sup> qui apportent une protection aux femmes. A titre illustratif, le nouveau CP promulgué en 2017 prévoit maintenant la pénalisation de la pratique des mutilations génitales féminines, du trafic ou de la traite

---

<sup>42</sup>Constitution de 1996 révisée en 2005 ; Loi n° 031/PR/ 94 du 09 septembre 1994 créant la Commission Nationale des Droits de l'Homme placée sous l'autorité du Premier Ministre et chargée de formuler les avis au Gouvernement concernant les libertés et les Droits de l'Homme, y compris la condition de la Femme; Loi 017 portant statut général de la fonction publique ; Loi 006/PR/2002 du 15 avril 2002 portant promotion de la santé de reproduction ; Loi 019/PR/2007 du 15 novembre 2007 portant lutte contre le VIH/SIDA/IST et protection des droits des personnes vivant avec le VIH/SIDA ; Loi 029/PR/2015 portant ratification de l'ordonnance n° 006/PR/2015 interdit formellement en République du Tchad, le mariage d'enfants, à compter du 21 juillet 2015 ; Loi 019/PR/2007 du 15 novembre 2007 portant lutte contre le VIH/SIDA/IST et protection des droits des personnes vivant avec le VIH/SIDA ; Code électoral du 18 septembre 2000, révisé par la loi n°003/PR/2009 du 07 janvier 2009, elle-même modifiée par la loi n°007/PR/2010 du 08 février 2010 portant modification de certaines dispositions de la loi n°003; Code pénal Tchadien du 12 décembre 2016.



des personnes, du harcèlement sexuel, de la violence conjugale, du viol, du mariage d'enfants, du refus de la scolarisation des filles.

Les projets de formations seront directement discutés avec les partenaires afin d'harmoniser les stratégies pédagogiques et les contenus et de s'aligner sur les plans de formation de l'ENFJ.

## **Développer des recherches-actions sur des problématiques liées à la qualité de la justice**

La justice pénale est composée de processus complexes animés par de multiples acteurs devant se coordonner pour appliquer des normes pointues à des situations sociales souvent extrêmement sensibles. A cette complexité théorique inhérente à tout système pénal s'ajoute un écart important avec la réalité des pratiques quotidiennes : pratiques des acteurs de la chaîne (corruption, application réductrice de la loi, manque de contrôle hiérarchique, manque de coordination) et pratiques des justiciables (recours à la justice privée, stratégies d'évitement des institutions judiciaires, ignorance des procédures). Du fait de l'imbrication de ces différents niveaux de complexité, les acteurs stratégiques du système (autorités hiérarchiques, acteurs politiques, juridictions supérieures, PTF) et les observateurs (société civile, universitaires, experts) disposent de très peu de connaissances sur les pratiques pénales réelles, locales et quotidiennes. Cette ignorance est renforcée par l'absence de données disponibles et exploitées sur l'activité judiciaire et le manque de recherche universitaire dans ce domaine au Tchad. De nombreuses études ont été réalisées dans le domaine de la justice au Tchad, proposant un diagnostic ou une analyse générale, des recommandations au niveau macro. Elles ne permettent pas d'appréhender la complexité des pratiques pénales locales et quotidiennes. Ce problème n'est pas propre au Tchad, mais est partagé dans l'ensemble des contextes fragiles dans lesquels des réformes de l'Etat de droit sont implémentées<sup>44</sup>. Le résultat de ce manque de connaissance et de compréhension est que nombre de réponses pertinentes aux dysfonctionnements réels et aux causes de ses dysfonctionnements sont à l'heure actuelle inconnues, ne sont pas claires ou ne font pas l'unanimité parmi les acteurs. En même temps, il faut absolument éviter d'ajouter encore des études au grand nombre d'études déjà réalisées en matière de justice au Tchad. Il y a un manque de capacité d'absorption d'information et des recommandations. Les études menées dans cette intervention devront mener directement au développement d'actions concrètes dans le cadre du projet ou du pilotage sectoriel. Les thèmes doivent donc bien être identifiés en concertation avec les autorités et institutions tchadiennes, de même que la marge de manœuvre réelle d'action doit être connue dès la phase de conception de l'étude. Les études doivent être portées par les acteurs impliqués et créer une dynamique parmi ceux-ci.

### Quelques suggestions de problématiques à approfondir et à créer :

- La tenue des statistiques
- Les facteurs et les conséquences de la corruption dans le secteur de la Justice.
- L'analyse spécifique du genre
- La gestion des dossiers des détenus et la surpopulation carcérale

Le budget ne prévoit donc pas seulement des fonds pour faire des études, mais également pour l'accompagnement de la mise en œuvre et du suivi des recommandations faites dans les études. De cette façon le problème du manque de capacité d'absorption des résultats et recommandations issues des études sera mitigé.

### Présentation de la RA

#### **Concept et objectif**

L'idée de la RA est d'établir des ponts entre recherche scientifique et action concrète dans le domaine social. Selon la définition de l'Institut national français de recherche pédagogique que nous retenons ici, il s'agit « *de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation*

---

<sup>44</sup>Voir notamment Carothers T., Promoting the rule of law abroad, a problem of knowledge, Carnegie Endowment for International Peace, Washington D.C. 2003. et Golub S., Beyond rule of law orthodoxy, the legal empowerment alternative, Carnegie Endowment for International Peace, Washington D.C. 2003.

de la réalité. La recherche a un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations ».

La RA a poursuivi un double objectif d'appuyer les changements soutenus par le projet de produire des connaissances concernant ces changements. Chaque étape ou produit de la RA contribue dans une certaine mesure à ces deux objectifs.

Des études ou rapports peuvent être produits et seront produits dans le cadre de la RA, avec pour objectif la diffusion et l'appropriation de connaissances sur le fonctionnement de la justice pénale. Les études produites peuvent être les produits finaux de la RA, mais pas leur unique résultat. Le processus de RA en tant que tel a pour objectif de rapprocher l'exécution d'activités de l'analyse de ces activités, à travers un renforcement de capacités des opérateurs de projet (PNUD et partenaires) et les acteurs de la chaîne pénale. Les « connaissances » découvertes et analysées par la RA sont utilisées avant publication en tant qu'apports directs pour les réflexions et les autres activités du projet, comme les sensibilisations, les ateliers de concertation ou les colloques/conférences.

La RA est donc avant tout destiné à informer les acteurs et bénéficiaires du projet sur la réalité des pratiques pénales et leur analyse, en leur fournissant des constats et réflexions censés les aider à conforter, orienter et renouveler leurs actions. A ce titre, les recommandations concrètes de la RA, même en dehors des études publiées, constituent un élément-clé.

La RA a aussi pour objectif de contribuer au changement. Dans un environnement complexe comme le système pénal au Tchad, où certaines dynamiques sont peu visibles et peu documentées, l'amélioration de la connaissance est indispensable et fait partie intégrante du processus de changement.<sup>45</sup>

## **Renforcement des capacités visant à favoriser l'égalité du genre**

Dans le cadre des renforcements des capacités en matière de lutte contre l'impunité des violences sexuelles, à la fin de la chaîne, les autorités judiciaires et la police devront également bénéficier d'un appui. Elles seront formées sur les procédures et lois relatives aux VBSG. Un soutien technique, logistique et opérationnel et une formation spécifique seront apportés à la police et à la gendarmerie. Il sera également apporté un appui à l'unité de protection des Mineurs, de lutte contre les atteintes aux Mœurs et au Genre à N'Djamena et dans les autres régions des solutions adaptées seront mis en œuvre pour assurer une approche spécifique pour les femmes.

### **4.1.2. Produit 2 : Les connaissances des ALR en matière de justice sont améliorées afin de garantir une protection équitable des droits et de participer au renforcement de la cohésion sociale**

Ce résultat vise à assurer une plus grande efficacité de tous les mécanismes de résolution des conflits afin qu'ils contribuent ensemble à améliorer la cohésion sociale dans le respect du droit et des particularités communautaires. Il vise spécifiquement à minimiser la mise en concurrence de ces mécanismes qui engendre une insécurité juridique le plus souvent au préjudice des plus vulnérables.

#### **Activité 2.1. Contribuer à la compréhension et la coordination des mécanismes communautaires de règlement des conflits non pénaux**

Dans un premier temps, une étude veillera à identifier les pratiques formelles et informelles de résolution des conflits dans chaque région d'intervention ainsi que tous les acteurs y participant. L'étude veillera également à relever les règles et les coutumes de forme et de fonds applicables dans chaque région ainsi que leur légalité, leur adéquation et leur complémentarité au regard du droit tchadien et du droit international. L'opportunité de cette étude sera évaluée au lancement du

---

<sup>45</sup>Considérer la connaissance comme partie intégrante des processus de changement social est l'une des hypothèses fortes de la méthodologie de la RA : « Les connaissances dérivent de l'action, non pas dans le sens de simples réponses associatives, mais en un sens beaucoup plus profond qui est celui de l'assimilation du réel aux coordinations nécessaires et générales de l'action. Connaître un objet, c'est agir sur lui et le transformer, pour saisir les mécanismes de cette transformation en liaison avec les actions transformatrices elles-mêmes. » (PIAGET, 1969 : 48).

projet en fonction des études développées par les autres partenaires et particulièrement le PRAJUST 2. Il pourrait également s'agir d'un complément régional à une démarche plus nationale. Sur base de cette étude, l'ensemble des acteurs se réuniront lors d'une série d'ateliers afin d'établir le contenu et l'étendue des compétences de chacun et de définir les modes de coopération entre eux. Un atelier régional sera organisé dans chaque région pilote avant un atelier à l'échelle nationale. Le projet veillera à ce que des représentants de l'ensemble des mécanismes de résolution de conflits aux niveaux local et régional soient représentés à chaque atelier.

Ensuite, le PNUD propose la mise en place d'un espace de concertation local et de dialogue périodique.

L'objectif de ce cadre est de s'engager vers une clarification des compétences des acteurs intervenants dans la chaîne pénale afin de réduire, à long terme, l'implication des ALR dans le processus pénal. Ce cadre permettrait aussi aux acteurs (Magistrats, ALR, officiers de police judiciaire, autorités traditionnelles et religieuses, les organisations de la société civile) de se parler plus régulièrement pour dissiper les sources de conflits de compétences et d'interférences éventuelles.]

. Dans ce processus, une première étape clé sera la mise en place d'un dispositif de référencement des cas (en particulier pour les cas pénaux) de la justice traditionnelle/alternative vers la justice judiciaire dans des zones pilotes puis adapté sur une large partie du territoire.

Il s'agit également d'avoir un débat constructif sur les pratiques et attitudes sociales traditionnelles qui sont contraires à la loi et d'initier un changement progressif d'attitudes des chefs traditionnels et religieux. A ce titre, la place de la femme dans la société sera au cœur des débats. On veillera à analyser sous l'angle participatif, sociologique et anthropologique, les causes/dynamiques de Violences Basées sur le Genre (VBSG) en relation avec les problématiques de genre et d'essayer de proposer des solutions communautaires de prévention, d'alerte et de protection des VBSG.

## **Activité 2.2. Renforcer les capacités**

Dans le but d'aider à asseoir d'une manière adéquate les modes alternatifs de règlements des conflits, les ALR suivront des formations pratiques pendant toute la durée du projet sur plusieurs thématiques dont :

- Les techniques de médiation et de conciliation
- Les contours de leurs compétences et leurs articulations avec les autres ;
- Les droits des femmes et des mineurs ;
- Les compétences des différents acteurs chargés de la résolution des conflits ;
- Les lois sur les ressources naturelles.

Les formations seront organisées en s'assurant que tous les acteurs concernés soient représentés afin de susciter des échanges et une meilleure connaissance entre eux. Cette approche pourra créer une culture de partenariat qui permettra une résolution plus inclusive des conflits et un meilleur système de référencement.

## **Activité 2.3. Renforcer le Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale**

Le projet appuiera la participation du Ministère dans les processus de coopération avec les ALR dans les régions d'intervention. Il s'agira entre autres d'appuyer des missions de terrain, la fourniture de biens et service et la diffusion des bonnes pratiques générés durant le projet.

### **4.1.3. Produit 3 : Les communautés ont une meilleure connaissance de leurs droits et des mécanismes de leur protection qu'elles peuvent faire valoir par une aide juridique et une assistance judiciaire fonctionnelles dans les régions d'intervention**

Comme expliqué dans les problématiques de développement, la population tchadienne est en grande majorité ignorante de ses droits et des démarches nécessaires pour les faire valoir en justice. Dans le cadre de ce résultat, l'intervention veillera à renforcer la connaissance de ses droits et également de renforcer sa capacité à agir afin d'être réintégré dans ses droits et de pouvoir garantir son épanouissement. Cette démarche se fera via les associations tchadiennes de défense des droits et de l'homme mais également le Barreau. Par ailleurs, ce produit a pour objectif de

contribueraux changements d'attitudes et de pratiques de la population sur la place de la femme et à abandonner progressivement certaines pratiques sociales, traditionnelles qui empêchent l'épanouissement des femmes , des jeunes filles et garçon (lévirat, sororat, division du travail, bouviers, mariage forcé, etc.)

### **Activité 3.1. Sensibiliser la population sur ses droits et les manières de les faire valoir**

En alignement avec le plan national de diffusion du droit<sup>46</sup>en partenariat avec les associations nationales et en coordination avec les autres partenaires dont le PRAJUST, le FNUAP, HCR, le PNUD organisera dans les régions d'intervention une campagne de sensibilisation qui utilisera plusieurs moyens de communication dont la distribution de brochures, la diffusion d'émission sur des radios communautaires et l'organisation de sessions communautaires et de pièces de théâtres.L'ensemble des concernés par le produit 2 (autorités administratives régionales, leaders communautaires et autorités traditionnelles et religieuses) seront directement associés à l'élaboration et à l'organisation de ces campagnes de sensibilisation et ce de manière spécifique, au vu de leur rôle d'acteur incontournable de la vie locale et de l'autorité qu'ils représentent en termes de conseil et d'exemple auprès la population.

Les thématiques des campagnes de sensibilisations déclinèrent autour des différents droits et la manière de les faire valoir devant la justice ou des autres mécanismes de résolution des conflits. L'identification des droits qui seront visés par les campagnes de sensibilisation se feront au début du projet et se focaliseront sur les besoins spécifiques des populations de la région d'intervention.

Par ailleurs, conformément à la Stratégie Nationale de lutte contre les Violences Basées sur le Genre au Tchad(SNVBG)<sup>47</sup>, le projet développera un plan de communication intégré de lutte contre les VBG. Il comprendra, entre autres, la création d'outils harmonisés avec les autres partenaires, un plaidoyer avec les autorités locales, des sensibilisations auprès des jeunes et des hommes afin qu'ils considèrent la violence comme un délit contre la société et une violati on des droits de l'homme et des sensibilisations au bénéfice de toutes les communautés sur l'ampleur, les formes et les conséquences des VBG observées au sein des communautés.

### **Activité 3.2. Orienter la population dans la résolution de ses conflits**

Conformément à ce que le PNUD a fait dans les projets précédent avec la création de Bureaux d'Aide Juridique (BAJ), le projet appuiera des cliniques juridiques animées par des juristes ou des parajuristes qui auront comme objectif de donner des orientations juridiques à la population et de proposer des services de médiation. Les cliniques juridiques seront situées dans les principales zones urbaines des régions d'intervention mais tiendront des séances itinérantes afin de rencontrer les populations rurales et isolées. Des séances périodiques se feront également dans les prisons afin d'aider les détenus à suivre leur dossier.Les animateurs des cliniques juridiques seront formés au début du projet et suivront des formations de recyclage. Durant le projet et en fonction des difficultés rencontrées pendant l'exécution, des formations de recyclage seront dispensés par l'assistance technique (Conseillers techniques). A la fin du projet un atelier sera organisé à N'Djamena avec le Ministère de la Justice et tous les acteurs de l'aide juridique dans l'objectif de capitaliser les bonnes pratiques et proposer une harmonisation des processus et des outils utilisés.

Concernant les VBSG, les animateurs des cliniques juridiques seront renforcés dans leurs compétences aux fins de savoir comment orienter et conseiller au mieux les victimes. Des liens seront alors faits vers les réseaux multisectoriels en place en matière médicale ou psychosociale, pour intégrerla victime dans un réseau de prise en charge globale. Les cliniques juridiques seront également munies d'une ligne téléphonique gratuite – « **dite ligne verte** ». Cette ligne téléphonique sera disponible 24/24h pour le conseil anonyme en ligne des victimes de violences basées sur le genre qui souhaiteraient parler sans se déplacer ou sans se faire remarquer en se rendant à la clinique juridique. Cette ligne sera gratuite pour les appelantes car installée en « collect call », la facture étant renvoyée au destinataire de l'appel.

L'aide juridique de première ligne qui sera fournie par les ONG des Droits de l'Homme sera relayée par l'assistance judiciaire sur la base du référencement des dossiers par lesdites ONG, vers les avocats avec qui des accords seront établis.

---

<sup>46</sup>Justin MUSHAGALUSA NTAKOBAJIRA, Plan national de diffusion du droit, PRAJUST 2, 2017

<sup>47</sup> République du Tchad, Stratégie de lutte contre les violences basées sur le genre au Tchad, décembre 2011.

### **Activité 3.3. Assister gratuitement les personnes vulnérables devant les Cours et tribunaux**

La majorité des avocats sont installés dans la ville de N'Djamena. Il y en a quelques-uns auprès des CA de Moundou, Abéché et Sarh. Dans le cadre du projet, un partenariat sera établi avec l'Ordre National des Avocats du Tchad aux fins de la création d'un pool d'avocats partenaires pour la prise en charge de l'assistance judiciaire. Il est prévu de soutenir des nouveaux cabinets par une participation mensuelle forfaitaire à leur installation dans les régions sans avocats, de même qu'un soutien éventuel en cas d'engagement de stagiaires par ces cabinets, dans le but de promouvoir la présence à long terme d'avocats dans les régions. L'ensemble des avocats soutenus par le pool seront formés par le projet.

Un Comité de Sélection des dossiers d'Assistance Judiciaire (CSAJ)<sup>48</sup> sera créé et sera en charge de la sélection des dossiers d'AJ transmis par le système de référencement. Les dossiers sélectionnés seront transmis au pool d'avocats qui seront financièrement appuyés pour ce faire par le PNUD. Ce forfait sera harmonisé sur base des initiatives du PRAJUST mises en place à Abéché et Moundou. Le Barreau sera impliqué dans le projet et désignera également un point focal à N'Djaména pour le suivi qualitatif du traitement des dossiers. La mise en place de ce suivi de qualité sera appuyée par le projet.

Le projet apportera une assistance judiciaire dans le cadre des sessions criminelles au bénéfice des prévenus. Les femmes et les enfants victimes de violences ou de discriminations seront également les bénéficiaires de l'assistance judiciaire. Enfin, un programme systématique d'assistance juridique et judiciaire des détenus en détention préventive sera organisé avec le barreau. L'assistance se cantonnera au contentieux de la détention avec pour objectif d'obtenir soit une mise en liberté provisoire soit la fixation du dossier devant la juridiction de fond. Cette approche systématique vise à appuyer la mise en état de tous les dossiers des prévenus et la régularisation de toutes les personnes qui sont en détention préventives de manière irrégulière. Elle vise également à faire évoluer les pratiques judiciaires vers une remise en cause du placement systématique ou par défaut des prévenus en détention préventive et permettre ainsi de réduire la surpopulation carcérale tout en améliorant l'application du principe de présomption d'innocence.

En tout état de cause, les leçons apprises de la précédente collaboration du PNUD avec le Barreau à Abéché dans le cadre du Programme de Relèvement à l'Est du Tchad (2008-2011), seront largement capitalisées et appliquées pour donner plus de chance d'impacts à cette initiative. Il sera envisagé des accords avec les cabinets déjà implantés ou désirant s'implanter dans les zones d'interventions

#### **4.1.4. Produit 4 : Le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice est amélioré**

Ce produit a pour objet d'appuyer le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice et de faciliter la mise en œuvre et l'appropriation des interventions pilotes qui seront réalisées sur le terrain.

##### **Activité 4.1. Appuyer la cellule de suivi-évaluation de la PSJ**

La Politique sectorielle de la Justice(PSJ) qui est en cours de validation par le gouvernement prévoit la création d'une cellule de suivi-évaluation. Le projet contribuera au renforcement des capacités de cette cellule par des formations, de l'assistance technique pour le développement des processus et des procédures de travail, de la dotation en équipement et un appui aux missions de suivi sur le terrain.

En alignement avec la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide<sup>49</sup>, une attention toute particulière sera apportée à la mise en place et à l'animation d'une coordination sectorielle avec l'ensemble des parties prenantes à la PSJ. Dans ce cadre une matrice des interventions sera réalisée ainsi que l'animation de groupe technique de travail sur les grands résultats de la politique sectorielle (accès à la Justice, protection des droits de l'homme, amélioration des performances, etc). Des voyages d'étude seront également organisés dans la sous-région afin d'échanger des bonnes pratiques sur des expériences réussies de coordination sectorielle.

---

<sup>48</sup> Ce CSAJ devrait être composé d'un membre de la DAD, d'un magistrat local, d'un membre du PNUD, d'un membre des cliniques juridiques, et d'un membre de la DIS unité genre (soit 5 membres)

<sup>49</sup>Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, OCDE, 2005.

#### **Activité 4.2. Appuyer la direction générale des Affaires judiciaires et de l'administration pénitentiaire**

La Direction Générale des Affaires Judiciaires et de l'Administration Pénitentiaire (DGAJAP)<sup>50</sup> est chargée d'élaborer et de définir la politique pénale et de s'assurer de la performance des juridictions en la matière. Elle est également en charge d'opérationnaliser les mesures de régulation de la population carcérale (libération conditionnelle, réhabilitation, remise de peines grâce et amnistie).

Le projet appuiera la DGAJAP à élaborer un plan d'action pour la maîtrise de la population carcérale et ensuite assurer sa mise en œuvre en coordination avec les autres PTF (Voir Activité 1.1). Au début du projet, il s'agira de mettre en place des actions d'urgence pour obtenir la libération de tous les prévenus dont la détention est contraire aux dispositions du nouveau CPP.

Dans le cadre du plan d'actions, le projet appuiera l'élaboration d'une politique pénale en vue d'obtenir une plus grande cohérence et transparence de l'action publique exercée par les parquets et qu'elle soit plus adaptée aux moyens matériels et humains disponibles au Tchad. La diffusion et la mise en œuvre de la politique pénale seront appuyées par le projet dans ses zones d'intervention avant la mise à l'échelle sur l'ensemble du territoire.

La mise en œuvre du CP et du CPP fait entrevoir certaines difficultés d'application par exemple sur la détention préventive ou les dispositions sont écrites de manière lacunaire. Il semblerait également que le système de justice criminelle avec les sessions criminelles ne soit plus adapté à l'évolution démographique du pays et à la criminalité existante. Il est suggéré dans le cadre du projet de lancer avec la DGAJAP une évaluation participative avec les acteurs de la chaîne pénale des difficultés de mises en œuvre des textes et de proposer des amendements à la législation existante.

Enfin la direction sera appuyée dans sa mission de suivi des performances des juridictions et établissements pénitentiaires dans les régions d'intervention du projet.

#### **Activité 4.3. Appuyer la Direction Générale des Droits de l'Homme et de la Législation**

La Direction Générale des Droits de l'Homme et de la Législation (DGDHL) sera appuyée pour la mise en œuvre de son mandat dans les régions d'intervention du projet. Il s'agit :

- D'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de protection des personnes vulnérables et particulièrement des droits des femmes et des enfants ;
- D'appuyer la promulgation de la loi sur l'aide juridique et l'assistance judiciaire ainsi que ces textes d'application ;
- La mise en place du Comité national de l'aide juridique et de l'aide judiciaire en vue d'une pérennisation des efforts et un transfert graduel de la charge de l'aide juridique et l'assistance judiciaire au Gouvernement tchadien avec la mise en place d'un fond d'aide juridique ;
- Elaborer, en partenariat avec les associations de protection des droits de l'Homme, un programme de sensibilisation d'accès au droit et à la justice (Voir Activité 3.1.)
- Appuyer la traduction de tous les textes en arabe en matière pénale et d'accès à la Justice.

#### **Activité 4.4. Appuyer le Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale**

Le Ministère sera appuyé par le projet afin de soutenir l'intégration du genre dans la réforme de la Justice. Dans ce cas, il est prévu d'appuyer sa présence dans les missions de suivi du projet mais également dans les cadres de dialogue et de planification nationaux et internationaux. Une attention particulière sera accordée à la participation de ce Ministère dans les renforcements de capacité dont le Ministère de la Justice bénéficiera dans le cadre de ce projet.

Enfin, le Ministère organisera des activités de plaidoyer et de réflexion avec les autorités du Ministère en vue de mettre en œuvre dans le secteur de la justice une représentativité de 30% de femmes.

---

<sup>50</sup>Décret n°011/PR/PM/MJCDH/2017 portant organigramme du Ministère de la Justice chargée des Droits Humains, 17/01/2017.

## **4.2. Partenariats**

### **4.2.1. Stratégies de partenariat**

Dans un premier temps, le projet appuiera la création d'un cadre de concertation avec tous les acteurs participants à la mise en œuvre de la nouvelle politique sectorielle (voir Activité 4.1.). L'objectif sera d'abord de faire une cartographie précise de toutes les interventions et de s'assurer de leur alignement sur les stratégies développées par la politique sectorielle. Ensuite, les différents PTF veilleront à ajuster leurs interventions en vue d'éviter des duplications ou des orphelins de l'aide.

Le PNUD mettra également en place un groupe inter-bailleur en charge de la coordination des partenaires et de l'harmonisation du dialogue stratégique avec les autorités nationales. Dans ce cadre, le projet veillera avec tous les partenaires à s'assurer de la complémentarité des actions et d'harmoniser les processus de mises en œuvre afin d'éviter des pratiques concurrentielles sur les règles de prise en charge des bénéficiaires. Le projet aura une approche systémique dans laquelle la complémentarité avec les autres actions est essentielle. Le projet s'adaptera si certaines activités sont déjà prises en charge par d'autres PTF. Il s'agira de s'assurer de l'intégration de toutes les activités à la théorie du changement développée par le projet.

Le partenariat avec le PRAJUST sera particulièrement sur les juridictions communes à savoir N'Djamena, Koumra et Sarh. Le projet du PNUD développera une approche de complémentarité aux activités effectivement développées par le PRAJUST. Le PNUD s'assurera que toutes les composantes du projet soient effectivement réalisées afin de s'assurer d'avoir un impact sur l'ensemble de la chaîne.

Par ailleurs, le projet veillera à mettre en place des synergies avec les autres agences des UN dans le cadre de la doctrine « delivering as one ». Les agences identifiées dans ce projet sont principalement l'UNICEF, le FNUAP, le HCDH et le HCR.

### **4.2.2. Le partenariat avec les autres intervenants dans la chaîne pénale**

#### **Le Programme d'Appui de la Justice au Tchad (PRAJUST) de l'UE**

L'UE a conduit un premier projet intitulé PRAJUST de 2009 à 2014 sous le 10<sup>ème</sup> FED avec une enveloppe globale de 35 million d'€ dont 10 à charge de l'Etat tchadien. En novembre 2015, nouveau projet PRAJUST 2 de 15.000.000 d'euros a été signé. L'objectif général de ce projet est de « 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 ».

Géographiquement circonscrit à onze juridictions et maisons d'arrêt, l'objectif spécifique du PRAJUST2 est de contribuer à la mise en place d'un service public de la justice impartial, efficace, équitable, et accessible qui protège les droits de l'homme avec une attention particulière à la chaîne pénale et au système pénitentiaire. Les quatre résultats attendus du PRAJUST2 sont les suivants :

- Un cadre institutionnel efficient et indépendant de la justice est renforcé ;
- L'accès à la justice est renforcé ;
- Les acteurs de la justice sont professionnalisés ;
- La chaîne pénale et le système pénitentiaire sont renforcés pour être respectueux des règles et standards internationaux (et particulièrement des droits de l'homme).

Le partenariat avec le PRAJUST est un enjeu primordial. Il s'agira de vérifier de manière régulière si les stratégies sont complémentaires tant au niveau de la substance que sur les modalités d'intervention en ce compris la prise en charge des bénéficiaires pour les transports, l'hébergement et les frais de vie. Une attention particulière sera apportée sur les TGI de N'Djaména, Sarh et Koumra qui sont appuyés par le PRAJUST et l'intervention du PNUD.

#### **L'UNICEF**

L'UNICEF a développé un projet d'appui à la justice des mineurs et est présent dans 5 régions du pays. Le projet se fonde sur la stratégie nationale en justice des mineurs qui a été développée en 2016. Elle se décline autour de 4 résultats :

- Le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des acteurs de la justice pour mineur ;
- Le développement des alternatives à la prison ;
- La collecte des données ;

- La coordination des acteurs.

Le projet essayera avec l'UNICEF de voir comment étendre son modèle de justice pour Mineur dans les autres régions d'intervention.

### **Le HCDH**

Le bureau du Haut-Commissariat pour les Droits de l'Homme (HCDH) est encore relativement restreint mais il a développé des actions de formation, de plaider et appuyé le gouvernement dans l'élaboration de son rapport à présenter lors de l'examen périodique universel devant le Conseil des droits de l'Homme. Il a également organisé plusieurs activités de monitoring des lieux de détention. Le projet collaborera particulièrement sur le contrôle des lieux de détention avec le HCDH.

### **Le HCR**

Dans les zones d'intervention choisies, il y a beaucoup de réfugiés, déplacés et retournés. Dans le ressort de la CA de Sarh il y a les victimes de la crise centrafricaine et celles de Boko Haram au niveau du Lac. Le HCR est très présent afin d'apporter une assistance à ces catégories de population. Le projet veillera à appuyer ces catégories de population qui sont particulièrement vulnérable en améliorant leur accès à la justice.

### **ASF – France**

Le Programme d'Assistance et d'accès au Droit pour les Enfants et les Femmes (PADEF) est le fruit d'un travail entre Avocats Sans Frontières France (ASF France), l'Association des Femmes Juristes du Tchad (AFJT) et l'Association Tchadienne pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme (ATPDH) qui a pour objectif de contribuer au renforcement de l'État de droit et du système judiciaire au Tchad. Les actions menées au sein des prisons de N'Djamena, Abéché et Koumra dans les centres d'accueil et d'écoute des partenaires et dans les communautés cibles visent les femmes et les enfants détenus et/ou victimes de violences. Ce projet a pour objectif d'améliorer le respect des règles et des garanties en matière de détention, d'organiser la prise en charge complète des dossiers des femmes et mineurs détenus les plus vulnérables et de sensibiliser la population et les acteurs de la chaîne pénale aux droits des femmes et de l'enfant.

### **Le FNUAP**

Le FUNAP a pour mandat de réduire la morbidité maternelle à travers les soutiens tous azimuts à apporter à la femme. Pour ce faire, le FNUAP oriente ses interventions dans trois unités : unité santé de la reproduction au sein de laquelle on retrouve la santé sexuelle et reproductive des jeunes filles et adolescences ; l'unité population et développement qui appuie en matière de recensements, des collectes des données statistiques, et unité Genre et Droits Humains. Cette unité s'occupe en réalité des droits des femmes et des filles. Elle soutient le Gouvernement dans la réalisation et l'adoption des stratégies des politiques nationales de genre et fait des plaidoyers pour que le Tchad ratifie les conventions internationales et régionales pertinentes qui organisent et protègent la femme. Elle mène, à travers ses partenaires nationales ou internationales d'exécutions, des campagnes de sensibilisation sur les facteurs socio culturels néfastes pour la femme (lévirats, sororat, mariages précoces, mariages des mineurs, travail de la petite enfance, etc. ;). L'unité Genre et Droits Humains a soutenu l'élaboration du Code Pénal et du Code de Procédure Pénale notamment les dispositions qui appréhendent et répriment les violences basées sur le Genre. Elle expérimente deux centres Intégrés de prise en charge des femmes victimes des violences à Bol et à N'Djaména. Etant très actif sur la problématique de violences basées sur le genre, le projet développera avec le FNUAP des synergies sur la prise en charge des victimes de violences et particulièrement en milieu Carcéral.

### **Le Programme d'appui à l'Amélioration de la Sécurité Intérieure au Tchad (PAASIT) de l'UE**

Lancé officiellement le 6 décembre 2017 pour une durée de 72 mois (dont 54 mois pour la mise en œuvre opérationnelle et 24 pour la phase clôture), le PAASIT<sup>51</sup> vise à contribuer à réduire et à dissiper le climat général d'impunité et d'insécurité par l'offre de la sécurité comme bien public de qualité, qui répond aux besoins de l'ensemble des citoyens. Spécifiquement le PAASIT vise l'amélioration de la gouvernance de la sécurité intérieure, les compétences des personnels des

<sup>51</sup>La Convention de financement est de 20.000.000 euros financés dans son intégralité par le 11eme Fonds Européen de Développement



forces de sécurité intérieure (FSI) et les relations entre la population et les FSI. Le PASSIT a trois composantes : le renforcement de la Sécurité intérieure ; le renforcement des compétences des FSI ; et le renforcement du lien entre la population et les FSI. Les interventions du PAASIT visent la Gendarmerie, la Police, et la Garde Nationale Nomade. Le PAASIT envisage construire douze (12) Commissaires de Police, douze (12) brigades pour la gendarmerie et vingt (20) postes pour les couloirs de transhumance sur toute l'étendue du territoire. Des missions d'identification des sites ont été déjà effectuées.

### **L'Ambassade de France**

Au sein de l'Ambassade de France, le service de Sécurité Intérieure, dépendant de la Direction de la Coopération Internationale du Ministère français de l'Intérieur est en charge de la coopération technique internationale. Il apporte une assistance technique à la police et de la gendarmerie. Le projet créera des synergies ce service afin de coordonner les interventions au niveau de la police judiciaire et de définir ensemble des stratégies de renforcement de la chaîne pénale.

### **La GIZ**

Depuis 2009, la GIZ met en œuvre un programme pour le compte du Ministère fédéral allemand des Affaires étrangères afin de soutenir les processus de réforme de la police en Afrique. Dans sa phase actuelle, le Programme de police Afrique travaille avec des institutions policières tchadiennes, dont la police judiciaire, afin d'améliorer les processus de gestion interne et la formation de base. Le programme vise également l'amélioration des connaissances techniques dans des domaines spécifiques tels que la médecine légale afin de lutter contre la criminalité transnationale organisée et de renforcer la sécurité aux frontières. En outre, il contribue à accroître la coordination régionale des services de police. Le projet appuie également la construction de postes de police et la formation des agents de police et leur détachement dans les régions.

### **Organisation nationale de la société civile**

Les organisations de la société civile, celles de défense des droits de l'homme en particulier ont dans leurs mandats statutaires la promotion de l'accès à la justice et essayent à leur manière et avec les moyens disponibles de contribuer à cet objectif. En concluant avec ces OSC des partenariats pour la délivrance de l'aide juridique de première ligne au bénéfice des populations en général et les vulnérable en particulier, le projet accroîtra leur résultat et leurs donnera davantage de visibilité sur la thématique

### **4.2.3. La cohérence avec les autres projets du PNUD**

Le projet est complémentaire avec les autres projets développés par le PNUD et particulièrement ceux visant à renforcer la stabilisation des zones touchées par des conflits violents comme dans la région du Lac. En effet, le renforcement de l'Etat de droit et l'amélioration de la chaîne pénale participe à la restauration de l'autorité de l'Etat qui est une des composantes essentielles de la stabilisation d'une région et donc de l'instauration progressive de la paix.

Le projet est également complémentaire avec les projets de relèvement communautaire car il poursuit l'instauration de la cohésion sociale et donc de la sécurité juridique des personnes et des investissements. Il est donc une condition à la durabilité des projets de relèvement communautaire.

## **4.3. Risques et hypothèses**

### **4.3.1. Les risques (Voir annexes)**

#### ➤ L'environnement sécuritaire

Le Tchad participe à des opérations de lutte contre le terrorisme et est par nature une cible des mouvements terroristes. Il existe donc des risques de nature sécuritaire et particulièrement dans la ville de Ndjamena et la région du Lac.

#### ➤ Insuffisante adhésion des institutions

L'adhésion des institutions que sont la Présidence de la République et l'Assemblée nationale sera déterminante pour la réussite du projet. Cela suppose une volonté et un engagement politique fort à tous les niveaux de l'Etat, ainsi qu'une solidarité gouvernementale effective ;

#### ➤ Aggravation de la situation socio-économique

Depuis 2003 l'économie tchadienne reste dépendante de la rente pétrolière. Depuis la baisse du prix du baril, l'économie est soumise à rude épreuve conduisant à des tensions sociales. Ce qui implique une difficile reprise à main. Les tensions au sein des communautés s'aggravent. Une analyse permanente de la situation par le coordinateur permettra de faire des ajustements immédiats et pertinents pendant la mise en œuvre du projet.

➤ Faible implication par les bénéficiaires du projet

L'appropriation du projet par les bénéficiaires nécessite une bonne communication. L'équipe de la gestion du projet doit veiller à établir un échange régulier avec les bénéficiaires pour leur expliquer les mécanismes et le processus de la gestion du projet pour que les bénéficiaires se sentent impliqués et considérés

➤ Les mutations des personnels judiciaires (magistrats, greffiers) et des officiers de polices judiciaires.

Les mutations fréquentes des personnels judiciaires et sécuritaires peuvent constituer une difficulté pour une bonne mise en œuvre du projet. La durée du projet est de quatre (04) ans, il serait judicieux que le PNUD fasse un plaidoyer auprès du gouvernement (Ministère de la Justice, Ministère de l'administration du territoire) pour opérer des ajustements pour les mutations.

➤ Détournement des ressources du projets

Il arrive que dans la mise en œuvre des projets, les équipements soient détournés à des usages privés tels que les véhicules ou le matériel informatique. Il arrive également que les personnes envoyées dans les activités de formation ou des voyages d'études ne soient pas ceux qui sont compétents mais ceux qui sont proches de la hiérarchie afin de pouvoir profiter du per diem.

➤ Difficultés à mobiliser les ressources financières pour mettre en œuvre le projet dans sa totalité.

Le projet est assez ambitieux et nécessite des moyens importants à mobiliser alors que les bailleurs impliqués dans le secteur de la justice sont assez peu nombreux. La stratégie de mitigation est de développer toutes les composantes du projet dans une seule région et de documenter au mieux les résultats. La seconde phase est de présenter les résultats obtenus à la communauté des bailleurs de fonds pour financer une mise à l'échelle.

#### **4.3.2. Les hypothèses**

- Validation de la politique sectorielle ;
- Mise en place de la cellule de suivi et de mise en œuvre de la politique sectorielle ;
- Promulgation de la loi sur l'assistance judiciaire et juridique ;
- Mise en place d'un cadre de coordination entre les PTF et avec le Gouvernement.

#### **4.4. Implication des parties prenantes**

Les bénéficiaires ciblés par ce projet sont :

- Les habitants des régions d'intervention de l'action en général (soit les détenteurs de droits) et plus particulièrement les détenus, les femmes et mineurs victimes de violence et les victimes des conflits extérieurs (réfugiés, déplacés, retournés) ;
- Les institutions chargées de garantir et d'assurer la protection juridique et judiciaire efficace et l'application des droits des femmes et des mineurs (soit les détenteurs de devoirs).

Parmi ces derniers, on recense :

- Au niveau central : le Ministère de la Justice chargé des droits humains, le ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale, Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale ;
- Au niveau régional et local : les prestataires de services publics, à savoir les Cours et Tribunaux, les Parquets, la police et la gendarmerie, le Barreau et les avocats mais aussi les organisations de la société civile partenaires et non-partenaires (à travers son soutien pour le développement des capacités internes et l'extension des services fournis par la société civile à la population en général).

Le projet s'assurera de la participation des bénéficiaires de plusieurs manières :

- Les unités de gestion du projet seront localisées au sein des locaux du Ministère de la Justice et des services judiciaires ;
- La gouvernance du projet inclura des mécanismes démocratiques et inclusifs de pilotage grâce au comité de pilotage et le comité technique ;
- Le projet appuiera la mise en place de plusieurs cadres de concertation entre les différents acteurs afin d'améliorer l'efficacité et la transparence des actions de toutes les institutions appuyées. Ces mécanismes de concertation faciliteront également la participation des acteurs de la justice au projet ;
- Enfin, lors de la formulation et la validation du projet, l'ensemble des acteurs ont été rencontrés et ont eu l'occasion de faire part de leurs préoccupations auprès de l'équipe du PNUD.

#### **4.5. Coopération Sud-Sud et triangulaire**

Le projet veillera à implanter au Tchad des bonnes pratiques en matière de pilotage de la réforme, d'accès à la justice ou d'amélioration de la chaîne pénale qui ont été développées en Afrique dans des contextes plus ou moins équivalents. Cela pourra se traduire de plusieurs manières :

- Lors de la planification de stratégies, les planificateurs pourront bénéficier de l'expérience acquise lors de voyages d'étude auprès d'administrations de pays de la sous-région afin de documenter les théories du changement et les stratégies d'intervention à mettre en œuvre au Tchad. Cela pourra se faire dans le cadre de la préparation de la mise en place du groupe sectoriel, de la définition de la politique pénale, de la mise en œuvre de l'aide juridictionnelle.
- Lors du recrutement d'expertise pour la conduite d'études ou de formations, l'expérience dans d'autres pays de la sous-région sera considérée comme un atout ;
- Le chef de projet aura dans ses termes de référence la responsabilité de se documenter sur les bonnes pratiques expérimentées dans des contextes similaires ;
- Les acteurs du projet et les bénéficiaires seront encouragés à participer à des rencontres internationales et régionales ayant comme objets les thématiques d'intervention du projet ;
- Le projet développera un réseau avec les autres interventions du PNUD dans le domaine de la Justice et de l'Etat de droit et encouragera les échanges de personnel.
- Le domaine pénal inclut la prise en charge de contentieux aux frontières et la lutte contre la criminalité internationale et transfrontalière. Le projet appuiera et facilitera l'initiation et le développement d'actions de coopération policière et/ou judiciaire bilatérales ou régionales qui contribueront à lutter contre l'impunité.

#### **4.6. Connaissance**

Tout processus de changement implique l'engagement d'une pluralité d'acteurs, lesquels sont porteurs d'un certain nombre de connaissances et vont acquérir de l'expérience par la pratique.

Durant le projet, les acteurs vont donc acquérir une somme de savoirs implicites (pratiques de travail quotidiennes et répétées, collecte d'information) qu'il importe de traduire en savoirs explicites (processus formalisé, bonne pratique, mécanisme de collaboration) de façon à collecter, structurer et partager les connaissances. Développer, au sein du projet, un processus de gestion des connaissances et d'apprentissage doit garantir une certaine agilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des activités afin de tenir compte des éléments liés au contexte et éviter d'aboutir à des solutions standardisées et non adaptées aux réalités locales (voir activité 1.5 les recherches-actions). Mais il s'agit aussi de favoriser l'appropriation par l'ensemble des acteurs du processus de changement et des outils pour y parvenir.

Dans cette perspective, le projet développera :

1. Des activités de projet ayant pour objet le développement et la diffusion de connaissances parmi les acteurs de la justice : Des recherches-actions (activité 1.4) et des partages de bonnes pratiques à l'occasion des activités de coordination des acteurs de la chaîne pénale au niveau régional ;
2. Un plan de capitalisation, avec les objectifs suivants :

- Capitaliser : « Savoir d'où l'on vient et où on est pour mieux savoir où on va ». Il s'agit de garder des traces afin d'éviter des pertes d'informations (au moment de la clôture du projet) ou la reproduction des erreurs (tirer les leçons des expériences du passé)
  - Partager : « Passez de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective ». Il s'agit de faire progresser la performance collective du projet par une diffusion des savoirs faire auprès de toutes les parties prenantes
  - Rayonner : Il s'agit de servir l'évolution et le positionnement du PNUD comme référence détentrice d'une expertise reconnue.
3. Des actions de sensibilisations et de formation destinés à améliorer les connaissances de la population en général, des justiciables en situation de vulnérabilité (femmes et mineurs notamment) et des ALR.

La gestion des connaissances couvre à la fois la gestion des connaissances en externe afin de faire rayonner les défis et les bonnes pratiques du projet auprès des partenaires, des décideurs et du public, et de la gestion des connaissances en interne pour soutenir la durabilité et l'efficacité opérationnelle de l'intervention.

Dès lors le projet développera et diffusera auprès des parties prenantes des rapports de consultance sur les audits organisationnels et institutionnels des institutions appuyées, des plans de renforcement des capacités, des outils de sensibilisation au bénéfice de la population et des autorités administratives, religieuses et traditionnelles. Il veillera également annuellement à développer des rapports de résultats qui identifieront les résultats obtenus, les difficultés rencontrés, les bonnes pratiques et les recommandations. A la fin du projet, des fiches de capitalisation seront développées sur les résultats phares et seront diffusés largement auprès des parties prenantes du secteur de la justice, du personnel et des partenaires des autres projets du PNUD dans le secteur de la gouvernance, et d'autres acteurs du renforcement de l'Etat de droit dans d'autres Etat de la sous-région et d'autres états fragiles.

#### **4.7. Durabilité et amplification**

La durabilité du projet est assurée par plusieurs approches qui ont été développées dans la mise en œuvre du projet :

- L'approche du renforcement de capacité est envisagée dans une logique de création, d'utilisation et de rétention des capacités ;
- Le double encrage du projet (central et régional/local) permet au projet (I) de renforcer le niveau régional/local et donc de favoriser l'appropriation au niveau central de la réalité des pratiques et des résultats des initiatives pilotes du projet et (II) de renforcer le niveau central et donc de favoriser l'amplification des résultats obtenus dans les régions d'intervention sur tous les territoire grâce à une mise à l'échelle des bonnes pratiques qui seront développés durant le projet ;
- La mise en place de plusieurs cadres de concertation favorise la création de liens entre les différents acteurs et la mise en place des mécanismes de coopération qui permettront d'assurer la diffusion des bonnes pratiques.
- L'appui au pilotage sectoriel proposé dans le projet permettra d'améliorer la capacité de coordination des autorités hiérarchiques du Ministère de la Justice, les capacités de gestion programmatique et budgétaire interne et les capacités de négociation et de dialogue avec les autres Ministères (dont le Ministère des Finances) ainsi qu'avec les PTF. Ainsi, l'appui au pilotage sectoriel permettra indirectement d'améliorer la capacité de mobilisation et de gestion de ressources allouées tant au niveau national qu'international et donc améliorera la durabilité des politiques publiques mises en place et permettra une plus grande mise à l'échelle des réformes initiées dans les régions d'intervention.

---

## 5. GESTION DU PROJET

### 5.1. Coût efficacité et productivité

Conformément aux leçons apprises lors des précédentes interventions et lors de l'évaluation du CPAP<sup>52</sup>, le projet a été construit en se référant aux principes directeurs suivants :

- La théorie du changement proposée se fonde sur une **approche systémique** car il est apparu dans d'autres interventions que focaliser l'intervention sur un seul acteur ne permet pas d'atteindre des résultats structurels d'amélioration durable de l'Etat de droit. Si un élément de l'engrenage fonctionne mieux, il créera un engorgement à un autre élément de l'engrenage, sans effet positif sur le fonctionnement global de la chaîne. Dans ce cas, aucune amélioration sera visible pour le justiciable (effet nul), et des risques d'exacerbation de la frustration et de la concurrence entre acteur apparaîtront (effet négatif). Pour éviter cet écueil, le projet sera donc concentré sur une petite zone géographique **mais ciblant** tous les acteurs de la chaîne pénale, les ALR et la population.
- Le projet **programme intégré pour le renforcement des capacités nationales en matière de prévention et relèvement des crises à l'est du Tchad** a développé une action sur la justice focalisée sur la seule Cour d'Appel d'Abéché. A la fin du projet, il est apparu que le manque d'ancrage au niveau des autorités hiérarchiques était le principal facteur de la très faible durabilité du projet. C'est pourquoi le projet est développé sur le principe du **double ancrage** : un ancrage régional/local et un ancrage central.
- Plutôt que de prévoir un produit focalisé sur le genre, le projet développe une approche transversale où les **aspects de genre seront intégrés dans la programmation de toutes les activités de projet**, tout en assurant une attention particulière aux femmes victimes de violences sexuelles.
- Afin d'assurer une plus grande efficacité de l'aide, le projet veillera à appliquer **les principes de la déclaration de Paris**<sup>53</sup> en développant une coordination sectorielle qui veillera à l'appropriation des stratégies et des planifications par les bénéficiaires, l'alignement des PTF sur ces stratégies et ces planifications, l'harmonisation des procédures des bailleurs, la gestion axée sur les résultats de développement et la responsabilité mutuelle. A ce titre, dans les régions, les acteurs de la justice et de la police seront impliqués dans la définition de leur planification et appuyés par le projet pour leur mise en œuvre.
- Afin d'éviter des **pratiques clientélistes** lors de l'identification des partenaires aux séances de formation, l'ensemble du personnel des institutions ciblées sera formé. L'appui aux missions de contrôle et d'encadrement des services centraux sera conditionné par la formation aux processus de contrôle et d'encadrement et l'utilisation d'outils appropriés pour faire la collecte et l'analyse des données et la formulation et le suivi de recommandation visant à l'amélioration des performances. De même l'appui en équipement ou en matériel sera toujours inscrit dans la perspective d'une amélioration des performances et encadrée par des procédures de gestion et de suivi. Par exemple, l'octroi d'une voiture sera lié à l'atteinte d'un résultat et encadré par des procédures de charroi et l'utilisation d'un registre d'utilisation.
- Au début du projet, le PNUD organisera une **formation au bénéfice** de tous les partenaires afin de présenter les procédures administratives et financières du PNUD. Un point focal du projet assurera un suivi des partenaires et pourra les appuyer dans leurs démarches administratives et assurer une communication précise sur l'évolution des dossiers.
- Le chef de projet assurera un **dialogue stratégique permanent** avec les autorités et les autres PTF afin de mitiger les risques qui pourrait empêcher la théorie du changement de se réaliser.
- Le projet aura un expert chargé du **suivi-évaluation** du projet afin de s'assurer que l'ensemble des actions réalisées sont axées sur l'atteinte de résultats qui contribueront à leur tour à un changement. Au début du projet, une étude baseline sera réalisée qui comprendra une étude de perception de la justice par la population des régions d'intervention. Celle-ci se fera en coordination avec les partenaires du PNUD et le PRAJUST

---

<sup>53</sup>Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement op. cit.

II. Par ailleurs, le manque d'attention accordé dans le passé à une **communication claire** et l'absence d'une stratégie de représentation ont réduit le potentiel de complémentarité avec d'autres initiatives. Cet aspect sera corrigé dans la présente intervention par une plus grande participation des acteurs du projet aux rencontres avec les PTF et les autorités nationales et le développement d'une stratégie de communication avec la cellule communication du bureau pays du PNUD.

## **5.2. Modalité de gestion du projet**

### **5.2.1. Durée**

Le plan de travail décrit dans le présent document mentionne les activités qui se dérouleront sur une période de 48 mois, débutant en août 2018 et s'achevant en août 2022.

### **5.2.2. Implantation géographique**

Le projet sera implanté dans 2 CA et dans 4 TGI :

- CA de N'Djamena et TGI de N'Djamena de Bol et de Mao correspondant aux régions administratives de Chari-Baguirmi, Lac, Kanem
- CA de Sarh et TGI de Sarh, Kyabé, Koumra et Moïssala correspondant aux régions administratives du Moyen Chari et de Mandoul

Le projet s'implantera dans le ressort de la CA de N'Djamena afin de :

- Profiter d'une proximité avec les autorités hiérarchiques et favoriser l'échange d'information ;
- Pouvoir travailler sur la réduction de la population carcérale d'Amsiné et partant d'améliorer les conditions de détention d'un nombre important de détenus ;
- Intervenir dans la région du Lac et participer à la stabilisation de la région en restaurant l'autorité de l'Etat et en participant à la réduction du poids et de l'impact négatif des conflits intercommunautaires sur la cohésion sociale.
- Favoriser la communication et la visibilité externe du projet et du PNUD en ayant des activités et des résultats à la capitale, proche des centres décisionnels et médiatiques.

Le projet s'implantera dans le ressort de la CA de Sarh afin de :

- Appuyer une toute nouvelle CA et profiter de son installation pour implanter des nouvelles manières de fonctionner en subissant moins de blocages que dans une CA dans laquelle des pratiques de travail sont déjà installées et partiellement 'institutionnalisées' ;
- Tester les principes d'encadrement et de communication entre le niveau central avec une juridiction très éloignée de N'Djamena.
- Avoir un échantillon large de la diversité sociale, économique et politique tchadienne en ne ciblant que deux CA.

### **5.2.3. Equipe de projet**

L'équipe de projet sera composée d'une coordination qui sera logée dans les locaux du PNUDet qui assurera la coordination opérationnelle et programmatique du projet, le dialogue stratégique avec le Ministère de la Justice, le lien avec les bailleurs et de la représentation du PNUD et la mise en œuvre du produit 4. Le PNUD installera des bureaux locaux qu'il choisira dans les ressorts des CA Sarh et de N'Djamena qui seront compétentes pour les régions de Chari-Baguirmi, Lac, Kanem, Moyen Chari et Mandoul. Les équipes seront responsables de la mise en œuvre des produits 1, 2 et 3.

Le produit 3 sera mis en œuvre en collaboration avec la société civile et le barreau. Les ONG seront identifiées à la suite d'un appel d'offre publié en début de projet. Etant donné le monopole légal des avocats concernant la représentation judiciaire, le projet développera une action avec le barreau qui répondra aux objectifs présentés dans le présent projet. Les leçons tirées des précédentes expériences avec le barreau seront mises à profit pour imaginer un cadre de collaboration plus efficace

Staff programme :

**Basés au PNUD**

1 chef de projet international (P4) sera basé à N'Djamena et en charge du management général du projet et de la mise en œuvre du résultat 4.

1 officier UNV international, basé à la coordination à N'Djamena, sera en charge du suivi-évaluation, du reporting et de la communication du projet.

1 officier UNV national sensibilisation, sera en charge de toutes les activités liées à la sensibilisation des populations, aux questions genre et SGBV et aux liens et collaborations avec la justice traditionnelle.

1 Assistant admin-financier.

1 Chauffeur pour la coordination basé au Ministère de la Justice.

**Basés dans les locaux loués par le PNUD à Sarh et N'Djamena et le TGI de Bol**

3 experts juristes régionaux – basés à N'Djaména, Sarh et Bol – seront en charge de la mise en œuvre des produits 1, 2 et 3 dans les régions d'intervention.

2 conseillers techniques juristes nationaux seront affectés aux activités de renforcement de capacité individuel des magistrats, des greffiers, des avocats, des autorités administratives, traditionnelles et religieuses. Ils veilleront également à appuyer les définitions des messages de sensibilisation. L'un sera basé à N'Djamena et l'autre à Sarh.

1 conseiller technique en gestion de l'administration appuiera tous les acteurs de la chaîne pénale à développer leur organisation interne et à la mettre en application. Il sera basé à N'Djamena avec des visites fréquentes à Sarh.

1 assistant admin-financier, basé à Sarh

2 chauffeurs basés à N'Djaména et Sarh

**Basé au bureau-pays du PNUD**

Le projet bénéficiera de l'appui du département des opérations du PNUD pour l'acquisition des biens et services. C'est ce service qui sera responsable le cas échéant des achats d'équipements et autres services nécessaires au programme selon les procédures et normes en vigueur.

La chargé de programme Gouvernance sera en charge de l'assurance qualité du projet.

---

## 6. CADRE DE RESULTATS



<b>Effet visé tel qu'il est énoncé dans le PNUAD :</b> Effet 6. D'ici à fin 2021, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques de gouvernance inclusive, promouvant la démocratie, l'Etat de droit, la cohésion sociale et l'utilisation équitable des services publics de qualité, y compris pour les réfugiés.												
<b>Indicateurs d'effet tels qu'ils figurent dans le Cadre de ressources et de résultats du Programme Pays [ou mondial/régional]/, y inclus la situation de référence et les cibles :</b>												
<b>Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :</b> Outcome 2 – Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable												
<b>Intitulé et numéro Atlas du projet :</b> Projet pilote d'Appui au Renforcement de la Chaîne Pénale au Tchad												
PRODUITS ESCOMPTÉS	INDICATEURS DE PRODUIT	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE		CIBLES (par fréquence de recueil des données)						MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RISQUES Y RELATIFS	
			Valeur	Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année n	FINAL		
<b>Produit 1</b> Les institutions de la chaîne pénale sont plus performantes	<b>1.1</b> Taux de détention préventive par région (SDG indicator 16.3.2)	Statistiques judiciaires										Annuaire statistique rédigé par le MINJUST
	<b>1.2</b> % de personnes qui ont eu une expérience de corruption avec la justice (SDG indicator 16.5.1)	Enquête de perception										Enquête de perception dans les zones d'intervention au début et à la fin du projet
	<b>1.3</b> Durée moyenne des détentions préventives	Statistiques judiciaires										Rapport annuel
	<b>1.4</b> Durée nécessaire pour trouver un dossier dans les greffes	Statistique projet										Rapport annuel
	<b>1.5.</b> % de cas de SGBV reporté à une autorité et jugé dans le système formel (Plan Stratégic Indicator 1.6.2)	Statistique projet Statistiques judiciaires										Rapport annuel
	<b>1.6.</b> Nombre de réunions des acteurs de la chaîne pénale et taux de mise en œuvre des recommandations	PV des réunions										Rapport annuel
<b>Produit 2</b> Les connaissances et les pratiques des AL en matière de	<b>2.1</b> Pourcentage de personnes qui ont eu une expérience positive de justice devant un mécanisme formel ou informel (PS 2.4)	Enquête de perception										Enquête de perception dans les zones d'intervention au début et à la fin du projet

gestion des conflits sont améliorées afin de garantir une protection équitable des droits et de participer au renforcement de la cohésion sociale	<b>2.2</b> Proportion d'enfants âgés de 1 à 17 ans ayant subi des châtements corporels ou des agressions psychologiques infligés par une personne s'occupant d'eux au cours du mois précédent (SDG indicator 16.2.1)	Enquête de perception									Enquête de perception dans les zones d'intervention au début et à la fin du projet
	<b>2.3</b> Nombre de réunions de concertation entre toutes les autorités et taux de mise en œuvre des recommandations	PV des réunions									Rapport annuel
	<b>2.4</b> Nombre de décisions se basant sur des pratiques culturelles néfastes (lévirat, sororat, division du travail, bouviers, mariage forcé, etc.)	Statistique projet									Rapport annuel
<b>Produit 3</b> Les communautés ont une meilleure connaissance de leurs droits et des mécanismes de leur protection qu'ils peuvent faire valoir par une aide juridique et une assistance judiciaire fonctionnelles	<b>3.1</b> Nombre de personnes qui ont accès à la Justice désagrégé par sexe (a) justice formelle et (b) justice informel (PS 2.2.3)	Enquête de perception Statistiques judiciaires									Enquête de perception dans les zones d'intervention au début et à la fin du projet
	<b>3.2</b> Taux de confiance de la population en la justice désagrégé par sexe (a) justice formelle et (b) justice informel	Enquête de perception Statistiques judiciaires									
<b>Produit 4</b> Le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice est amélioré	<b>4.1</b> % de représentation des femmes dans le secteur de la Justice (désagrégation en fonction de la fonction et du niveau de responsabilité)	Statistique RH									Rapport annuel
	<b>4.2.</b> Nombre de réunions du groupe sectoriel de coordination (PS 1.1.1 (b))	PV des réunions									Rapport annuel
	<b>4.3</b> Existence d'une politique pénale	Politique pénale									Rapport annuel

	<b>4.4</b> <i>Nombre de textes législatifs en matière pénale traduits en arabe et transmis à tous les acteurs de la Justice</i>	<i>Texte</i>									<i>Statistique du CEFOD</i>
--	---	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------

## 7. SUIVI ET EVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi selon les plans de suivi et d'évaluation ci-dessous :

### Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Partenaires Éventuels	Coût Éventuel
<b>Suivre les progrès vers les résultats</b>	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projet vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	Intervention de la direction du projet en cas de progrès plus lents que prévus.	Cellule de suivi et mise en œuvre de la PSJ	
<b>Suivre et gérer les risques</b>	Identifier les risques spécifiques susceptibles de menacer l'atteinte des résultats prévus. Identifier et suivre les mesures de gestion des risques au moyen d'un registre des risques. Ceci comprend les mesures et les plans de suivi qui ont pu être requis selon les normes sociales et environnementales du PNUD. Des audits seront réalisés conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	La direction du projet identifie les risques et prend des mesures de gestion de ces risques. Elle veille à la tenue et à l'actualisation du registre des risques pour assurer le suivi des risques repérés et des mesures prises.	Comité technique	
<b>Apprendre</b>	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégrés dans le projet.	Au moins annuelle	L'équipe du projet dégage les leçons appropriées et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.	Comité technique	
<b>Assurance qualité du projet</b>	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.	Comité technique	

<b>Revoir et Prendre des mesures correctives</b>	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Au moins annuelle	Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont utilisées pour prendre des mesures correctives.	Comité de pilotage	
<b>Rapport du projet</b>	Il sera présenté au comité de pilotage du projet et aux parties prenantes clés un rapport d'avancement qui comprendra les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)		Ministère de la Justice, ONG, Barreau, Organes de la chaîne pénale dans les régions d'intervention	
<b>Revue du projet (comité de pilotage)</b>	Le mécanisme de gouvernance du projet (comité de pilotage) effectuera des revues périodiques du projet pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le comité de pilotage effectue une revue du projet pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés.	À préciser (au moins annuelle)	Il convient que le comité de pilotage examine toutes les préoccupations relatives à la qualité et à la lenteur de l'avancement du projet et que des mesures de gestion soient prises pour traiter les problématiques mises en évidence.		

Dans les activités de suivi, le Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement sera impliqué par le biais de la cellule de suivi des projets du système des Nations-Unies.

## 8. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PRÉVU		
		A1	A2	A3	A4		Source de financement	Poste budgétaire	Montant
Produit 1 : Les institutions de la chaîne pénale sont plus performantes  <i>Marqueur genre : 2</i>	Activité 1.1. : Appuis à la gestion interne des institutions (fonctionnement interne)	225.000	675.000	675.000	415.000	CA, TGI, Police, Gendarmerie, EP Zones d'intervention		Expertise	162.000
								Equipement	800.000
								Infrastructure	500.000
								formation	108.000
								Audiences foraines	420.000
	Activité 1.2. : Appui à la coopération et à la coordination des acteurs (fonctionnement horizontal)	13.250	13.250	13.250	13.250	CA, TGI, Police, Gendarmerie, EP Zones d'intervention		Réunion mensuelle	29.000
								Mission provinciale	24.000
		Activité 1.3. : Appui au contrôle et à l'encadrement des acteurs de la chaîne pénale par les autorités hiérarchiques (fonctionnement vertical)	25.000	25.000	25.000	25.000	Min. Justice et intérieur, CA, TGI, Police, Gendarmerie, EP Zones d'intervention		Mission inspection
	Ateliers							40.000	
	Activité 1.4 : Appui au renforcement de la qualité de la justice rendue	243.000	35.000	75.000	75.000	CA, TGI, Police, Gendarmerie, EP Zones d'intervention		Formation	108.000
							Expertise	105.000	
							Ateliers	30.000	
	Total partiel pour le produit 1								<b>2.356.000 \$</b>
Produit 2 : les pratiques des AL en matière de gestion des conflits sont améliorées afin de garantir une protection équitable des droits et de participer au renforcement de la cohésion sociale	Activité 2.1. : Renforcer la compréhension et la coordination des mécanismes communautaires de règlement des conflits	80.000	10.000	10.000	10.000	Ministère intérieur, autorités administrative, religieuses, traditionnelles des zones d'intervention		Expertise	60.000
								Ateliers	21.000
								Réunions	29.000

<i>Marqueur genre : 2</i>	Activité 2.2 : Renforcer les capacités	80.000	75.000	50.000	25.000	Ministère intérieur, autorités administrative, religieuses, traditionnelles des zones d'intervention		Formations	230.000
	Activité 2.3. : Renforcer le Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale	10.000	40.000	10.000	10.000	Ministère de l'Administration du Territoire, de la Sécurité Publique et de la Gouvernance Locale		Formation	18.000
								Equipement	25.000
								Mission	26.880
Total partiel pour le produit 2								<b>410.000 \$</b>	
Produit 3 : Les communautés ont une meilleure connaissance de leurs droits et des mécanismes de leur protection qu'ils peuvent faire valoir par une aide juridique et une assistance judiciaire fonctionnelles à l'Est du pays  <i>Marqueur genre : 2</i>	Activité 3.1. : Sensibiliser la population sur ses droits et les manières de les faire valoir	115.000	115.000	115.000	115.000	Société civile partenaire		Sensibilisation	460.000
	Activité 3.2. : Orienter la population dans la résolution de ses conflits	170.000	160.000	160.000	152.000	Société civile partenaires, barreau, avocats		Orientations juridiques	560.000
								Atelier	10.000
								Formation	72.000
	Activité 3.3. Assister gratuitement les personnes vulnérables devant les Cours et tribunaux	150.000	140.000	140.000	110.000	barreau, avocats		Assistance judiciaire	480.000
								Formation	36.000
								Equipement	25.000
Total partiel pour le produit 3								<b>1.642.000 \$</b>	
Produit 4 Le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice est amélioré  <i>Marqueur genre : 2</i>	Activité 4.1. Appuyer la cellule de suivi-évaluation de la PSJ	15.000	35.000	35.000	2.000	Ministère de la Justice, PTF secteur de la Justice		Réunion mensuelle	24.000
								Equipement	15.000
								Expertise	30.000
								Formation	18.000
	Activité 4.2. Appuyer la direction générale des Affaires judiciaire et de l'administration pénitentiaire	30.000	50.000	30.000	28.000	Ministère de la Justice		Expertise	60.000
								Mission inspection	58.000
							Ateliers	20.000	

	Activité 4.3. Appuyer la Direction Générale des Droits de l'Homme et de la Législation	30.000	30.000	20.000		Ministère de la Justice	Traduction	25.000
							Impression	25.000
							Expertise	30.000
	Activité 4.4. Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale					Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale	Réunion / Atelier	25.000
							Équipement	5.000
							Expertise	10.000
Total partiel pour le produit 4								<b>345.000 \$</b>
Évaluation	Définition baseline	10.000					Expertise	10.000
	Backstopping	7.500	7.500	7.500	7.500		Expertise	30.000
	Evaluation mi-parcours		25.000				Expertise	25.000
	Evaluation finale				25.000		Expertise	25.000
	Audit financière		10.000		10.000		Expertise	20.000
	Suivi-évaluation interne	10.000	10.000	10.000	10.000		Transport	40.000
	Total partiel pour l'évaluation							
Appui général à la gestion / Ressources humaines	Chef de projet (P4) – (base 20.000\$/mois)	240.000	240.000	240.000	240.000		Salaire	960.000
	2 experts juristes – (base 2600 \$/mois)	62.400	62.400	62.400	62.400		Salaire	249.600
	2 conseillers techniques juristes (base 2600\$/mois)	62.400	62.400	62.400	62.400		Salaire	249.600
	1 conseiller technique administration (base 2600\$/mois)	31.200	31.200	31.200	31.200		Salaire	124.800
	1 UNV international suivi-évaluation (base 5000\$/mois)	60.000	60.000	60.000	60.000		Salaire	240.000
	1 UNV national sensibilisation	12.000	12.000	12.000	12.000		Salaire	48.000
	2 Admin fin (base 1700\$/mois)	40.800	40.800	40.800	40.800		Salaire	163.200
	1 Admin log (base 1400\$/mois)	16.800	16.800	16.800	16.800		Salaire	67.200
	3 chauffeurs (base 1000\$/mois)	36.000	36.000	36.000	36.000		Salaire	144.000
	Total Partiel pour les ressources humaines							
Fonctionnement	Achat véhicule (x3)	135.000					Équipement	135.000



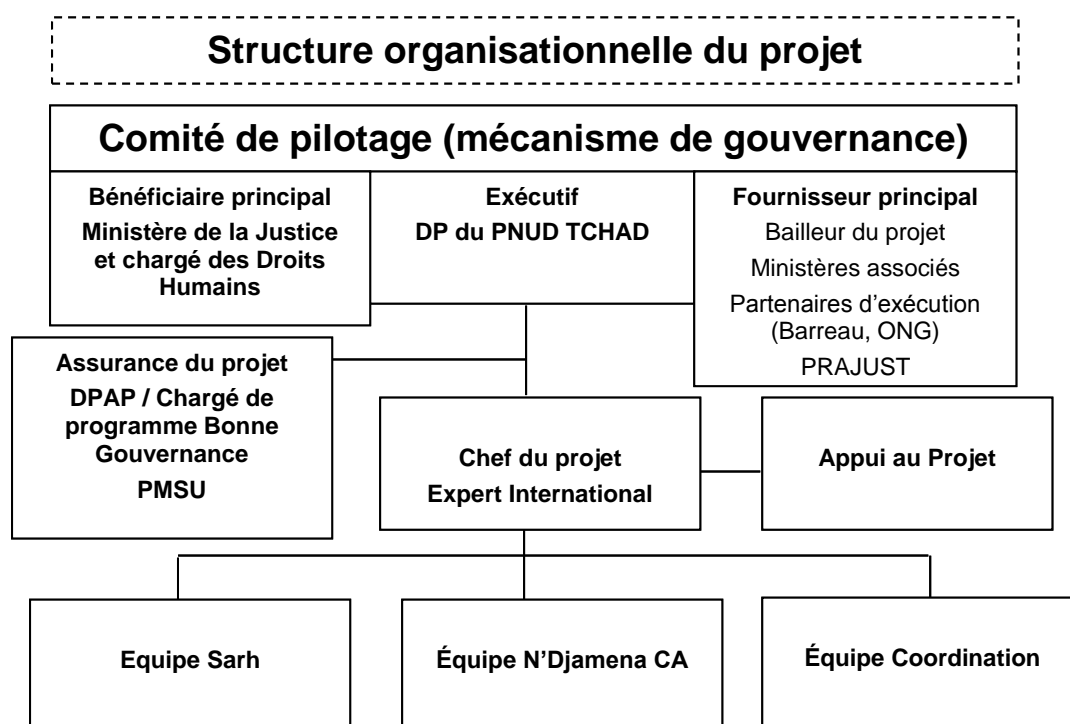
	Fournitures des 3 bureaux (base 3.000/ans)	8.750	8.750	8.750	8.750			Fourniture	35.000
	Communications équipe	6.250	6.250	6.250	6.250			Communication	25.000
	Frais de missions – déplacement en dehors des activités	10.000	10.000	10.000	10.000			Mission	40.000
	Equipement Télécommunications–IT	15.000						Equipement	15.000
	Matériel de bureau des trois bureaux	15.000						Equipement	15.000
	Charges communes (loyer, gardiennage, eau, électricité)	11.250	11.250	11.250	11.250			Fourniture	43.200
	Matériel et équipement de sécurité	10.000						Equipement	10.000
	Total partiel pour le fonctionnement								<b>320.000 \$</b>
Communication									170.600 \$
<b>TOTAL</b>									<b>7.640.000 \$</b>
<b>GMS</b>									<b>540.429,63 \$</b>
<b>DPC</b>									<b>315.370,37 \$</b>
<b>TOTAL FINAL</b>									<b>8.495.800 \$</b>

## 9. MODALITES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

### 9.1. Principes

Le projet sera mis en œuvre sous la tutelle du Ministère de la Justice et en collaboration avec le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Sécurité Publique, le Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, le Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale et le Ministère de l'Économie, et de la Planification du Développement. Le projet sera exécuté par le PNUD Tchad selon une modalité DIM (Direct Implementation - Exécution directe), sous la supervision globale de la Direction Pays, en accord avec l'approche de gestion basée sur les résultats du PNUD. Le PNUD Tchad sera entièrement responsable de la réalisation des objectifs immédiats ainsi que de l'administration des ressources financières et humaines.

La gestion des fonds alloués sera réalisée conformément aux règles et réglementations financières du PNUD, basée sur un plan de travail de quatre ans (2018-2021) avec un budget détaillé. En tant qu'agence de mise en œuvre, le PNUD sera chargé de : 1) la programmation et la gestion générale des ressources financières allouées au projet ; 2) l'exécution des tâches à temps et de la façon déterminée avec la contrepartie nationale et les contributeurs financiers au projet ; 3) fournir un rapport aux donateurs sur les ressources allouées au plan de travail.



### 9.2. Mécanismes de coordination du projet

#### 9.2.1. Le Comité de pilotage

Afin d'assurer un suivi permanent de l'atteinte des résultats du projet, un comité de pilotage sera mis en place. Il est présidé par un représentant du Ministère de la Justice et le secrétariat est assuré par le PNUD. Il est composé de représentants du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Sécurité Publique, le Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, le Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la Solidarité Nationale, le Ministère de l'Économie, et de la Planification du Développement, du CSM, du Barreau, de la société civile, du PNUD et de l'Union Européenne (projet PRAJUST). Afin d'assurer une coordination optimale entre les activités du programme et celles des autres partenaires dans le même domaine, le comité de pilotage pourra associer dans ses délibérations d'autres partenaires si nécessaire.

Ses membres se réuniront sur une base trimestrielle pour discuter des avancées accomplies dans la mise en œuvre des activités, les défis rencontrés et harmoniser les données en leur possession.

Le comité de pilotage a pour tâches :

- L'approbation et le suivi du plan de travail, l'adoption de la stratégie de communication ;
- Le suivi et évaluation des progrès dans l'exécution du Projet ;
- La coordination et harmonisation des actions ;
- L'approbation des rapports techniques et financiers périodiques présentés par l'équipe de gestion ;
- La vérification de l'état d'avancement des activités afin de proposer des réajustements éventuels ;
- De plus, le CP agira en tant que mécanisme de coordination pour garantir l'harmonisation avec les autres interventions dans le domaine.

### **9.2.2. Les réunions techniques**

Une fois par mois, une réunion de coordination technique (Skype, vidéoconférence, téléphone, en personnes) sera organisée avec tous les techniciens du PNUD présents tant à N'Djamena que dans les zones d'intervention et le cas échéant les institutions bénéficiaires.

Elle sera convoquée et présidée par le chef de projet et portera sur :

- Le suivi du plan de travail ;
- La coordination et l'harmonisation des actions ;
- La formulation des recommandations à l'attention du CP.

### **9.2.3. Assurance Qualité du projet**

Le rôle d'assurance qualité revient au comité de pilotage du projet ; ce dernier le délègue au chargé de programme Bonne gouvernance du Bureau pays conformément aux règles et procédures de gestion de projet au sein du PNUD.

---

## 10. CADRE JURIDIQUE

Option a. Lorsque le gouvernement du pays a signé l'[Accord de base type en matière d'assistance \(SBAA\)](#)

Le présent Document de projet est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le gouvernement de [pays] et le PNUD, signé le [date]. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Le présent projet sera réalisé par le PNUD (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'applique.

---

## 11. GESTION DES RISQUES

### PNUD (modalité de réalisation directe - DIM)

1. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, respectera les politiques, procédures et pratiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS).
2. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, déploiera tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des [fonds du projet]<sup>54</sup> [fonds du PNUD reçus en vertu du Document de projet]<sup>55</sup> ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999) du Conseil, laquelle liste peut être consultée à [https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq\\_sanctions\\_list](https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq_sanctions_list). Cette disposition doit figurer dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus au titre du présent Document de projet.
3. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secu-srm>).
4. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation : a) mènera les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, b) mettra en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et c) s'emploiera de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
5. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le programme ou projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
6. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, veillera à ce que les obligations suivantes soient opposables à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
  - a. Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [ou des Dispositions supplémentaires du Document de projet], la responsabilité de la sécurité de chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire et de son personnel et de ses biens, et des biens du PNUD dont lesdits partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire ont la garde, relève desdits partie

---

<sup>54</sup> À inclure lorsque le PNUD est le Partenaire de réalisation

<sup>55</sup> À inclure lorsque les Nations Unies ou un fonds/programme ou une institution spécialisée de l'Organisation est le Partenaire de réalisation.

responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire. À cette fin, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :

- i. Met en place un plan de sécurité et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays où le projet est réalisé ;
  - ii. Assume tous les risques et toutes les responsabilités liés à la mise en œuvre de sa sécurité respective et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
- b. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement aux obligations de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-bénéficiaire au titre du présent Document de projet.
- c. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou du programme ou dans l'emploi des fonds du PNUD. Elle/il veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.
- d. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à [www.undp.org](http://www.undp.org).
- e. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD enquêtera sur tout aspect de ses projets et programmes. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire y accordera sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès à ses locaux (et à ceux de ses consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires) à ces fins. À des heures et dans des conditions raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte la partie responsable, le sous-traitant et le sous-bénéficiaire concernés pour trouver une solution.
- f. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire informeront promptement le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, de tout éventuel emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dûment la confidentialité de cette information.

Lorsqu'elle/il a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire en informeront le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informera promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Elle/il fournira des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

- g. *Choisissez l'une des trois options suivantes :*

Le PNUD aura droit à un remboursement de la part de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire de tous fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conformes aux dispositions du Document de projet. Cette somme peut être déduite par le PNUD de tout paiement dû à la partie responsable, au sous-traitant ou au sous-bénéficiaire au titre du présent accord ou de tout autre.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire convient que les donateurs du PNUD (notamment le gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds attribués aux activités figurant dans le présent Document de projet, peuvent se retourner contre elle/lui pour recouvrer tous fonds dont il a été déterminé par le PNUD qu'ils ont été employés de manière

inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet.

N.B. : Le terme « Document de projet » employé dans la présente clause est à interpréter comme incluant tout accord subsidiaire pertinent au titre du présent Document de projet, et notamment les accords avec les parties responsables, sous-traitants et sous-bénéficiaires.

- h. Chaque contrat émis par la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat, et prévoyant que le bénéficiaire de fonds de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire est tenu de coopérer avec toute enquête et tout audit après paiement quels qu'ils soient..
- i. Au cas où le PNUD s'adresserait aux autorités nationales compétentes pour entamer des actions juridiques appropriées concernant toute faute présumée en rapport avec le projet ou programme, le gouvernement veillera à ce que lesdites autorités nationales enquêtent activement sur l'affaire et prennent des mesures juridiques appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont il aura été déterminé qu'elles ont participé à la commission de la faute, recouvrent les fonds et rendent tous les fonds recouvrés au PNUD.
- j. Chaque partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire est tenu(e) de veiller à ce que toutes ses obligations énoncées dans la présente section à la rubrique « gestion des risques » soient transférées à ses sous-traitants et sous-bénéficiaires et à ce que toutes les clauses de la présente section intitulées « clauses standard de gestion des risques » soient reproduites ainsi qu'il convient, *mutatis mutandis*, dans tous ses sous-contrats ou sous-accords conclus suite au présent Document de projet.

---

## 12. ANNEXES

### 12.1. Rapport sur l'assurance qualité du projet (Intégré dans ATLAS)

### 12.2. Modèle d'Examen préalable social et environnemental (Annexe externe)

### 12.3. Analyse des risques (Annexe externe)

### 12.4. Termes de référence des postes clés de gestion.

#### 12.4.1. Coordonnateur de projet(international(e) [P4])

##### Fonctions

Sous l'autorité générale du Directeur Pays du PNUD à N'Djamena et la supervision directe du Spécialiste programme de l'Unité Gouvernance et dans le respect des directives émanant de Comité de pilotage, le ou la Coordonnateur/Coordonnatrice du projet international(e) sera responsable de la mise en œuvre qualitative des actions du projet et la production des résultats du projet. Il / elle développera et appliquera tout au long du projet une méthodologie de « rapprochement aux acteurs » et d'analyse continue du fonctionnement (formel et informel) des organisations et institutions. Ceci doit permettre de mieux connaître, comprendre et agir sur les problèmes rencontrés. Il / elle s'acquittera des tâches suivantes :

- **Gestion du projet**

- Assurer la cohérence de la stratégie du projet et programmer les activités du projet ;
- Planifier et mettre en œuvre les différentes activités du projet pour contribuer à atteindre les résultats intermédiaires ;
- Elaborer et concevoir les documents de planification stratégique : plans de travail (sur la base annuelle, trimestrielle et mensuelle), cadre de résultats, budget prévisionnel et termes de référence et accords avec les partenaires ;
- Procéder à l'évaluation (technique) interne des progrès du projet à base des indicateurs, des risques et hypothèses et de la contribution des deux parties ;
- Assurer la mise à jour des progrès/résultats réalisés par le projet dans ATLAS et procéder aux approbations nécessaires
- Assurer un suivi financier de l'utilisation de fonds du projet dans la stricte et cohérente application des règles et règlements du PNUD dans toutes les opérations du projet et en étroite collaboration avec les services financiers du bureau pays PNUD ;
- Produire les rapports nécessaires (mandataires (trimestriels, semestriels) et d'étapes conformément au document de projet ;
- Elaborer des rapports de progrès au niveau interne ainsi que des rapports destinés aux bailleurs des fonds ;
- Rédiger les appels d'offre pour les marchés publics et les contrats à signer avec les soumissionnaires dans le respect des règles régissant les marchés publics ;

- **Mise en œuvre du projet**

- Mettre en œuvre le résultat 4 du projet intitulé « Le pilotage de la réforme par le Ministère de la Justice est amélioré »
- Développer une méthodologie pour et organiser l'analyse continue et le rapprochement aux acteurs : récolte d'informations (statistiques, études de cas, observations, participation, témoignages, etc.), analyser les données et ensuite définir les stratégies de l'action ;
- Procéder aux observations et analyses profondes des données ;
- Définir des actions et outils de renforcement des capacités des individus, organisations et institutions ;

- Accompagner en action les acteurs (dans les activités de gestion interne, horizontale, verticale) ;
  - Appuyer les conseillers provinciaux, les conseillers aux magistrats et l'expert en communication dans l'organisation et méthodologie de travail ; suivre, analyser et guider leur travail. ;
  - Assurer l'accompagnement et la qualité technique de la mise en œuvre du projet et ses quatre résultats ;
  - Promouvoir la cohérence des activités toujours dans une logique de gestion axée sur les résultats ;
  - Assurer l'appui technique au bon déroulement des activités ;
  - Identifier les besoins d'études spécifiques et complémentaires et préparer ou vérifier les termes de références se rapportant aux actions proposées ;
  - Assurer la capitalisation des acquis du projet
- **Assurer la coordination avec le Ministère de la Justice et les autres projets du PNUD :**
    - Contribuer au renforcement des synergies et mode de collaboration entre les services centraux du Ministère, les établissements pénitentiaires et les institutions judiciaires ;
    - Assurer la coordination des activités du projet et les relations avec d'autres institutions ;
    - Servir d'interface au Ministère de la Justice pour le rapportage et la communication d'informations essentielles dans le cadre de l'exécution du projet ;
    - Assurer l'organisation des réunions du Comité de pilotage ;
    - Faire rapport technique au Comité de pilotage ;

## **Profil**

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire pertinent : droit, sciences politiques, anthropologue, sociologue... (ou expérience équivalente);
- Avoir une expérience pertinente d'au moins 7 ans dans le travail de renforcement organisationnel et les dynamiques de changement (change management) ;
- Avoir une bonne expérience et connaissance du système de la justice, ses institutions et fonctionnement et des programmes de réforme ;
- Disposer d'une expérience dans ou une forte orientation pour l'observation (recherche terrain), la collecte et l'analyse d'informations pouvant aider à la définition de stratégies et d'actions ;
- Avoir une bonne expérience ou connaissance de la problématique de la justice dans des pays en voie de développement ;
- Avoir une orientation pratique et opérationnelle ;
- Disposer de grandes capacités d'observation, d'analyse, et de développement d'actions ;
- Disposer d'une connaissance approfondie du contexte tchadien ou de la sous-région constitue un atout ;
- Etre capable de travailler dans un environnement multiculturel et sous pression ;
- Etre ouvert d'esprit et favoriser l'approche consensuelle pour la résolution des problèmes ;
- Disposer de grandes compétences relationnelles et communicationnelles ;
- Etre capable de travailler seul et également en équipe ;
- Maîtriser les logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Power point) ;
- Disposer d'une expérience en management et animation d'équipe ;
- Etre prêt à faire multiples déplacements à l'intérieur du pays.
- Disposer d'une excellente maîtrise du français, maîtrise de l'anglais est un atout ;

### **12.4.2. Conseiller technique juriste (3) / gestion de l'administration**

Sous l'autorité du Coordonnateur de projet international(e), le conseiller technique juriste travaille pour la réalisation des résultats poursuivis par le projet. Il/elle travaillera d'une manière mobile les régions concernées par le projet.



### **Tâches spécifiques et fonctions du conseiller :**

- Développer avec le/la chef(fe) de projet international(e) une méthodologie de renforcement rapprochée et ciblée sur les acteurs sur base des défis et opportunités constatés ;
- Contribuer, sous la supervision de le/la chef(fe) de projet international(e), à appréhender la réalité et complexité du fonctionnement du système de la justice au niveau local ;
- Accompagner les acteurs de la chaîne pénale et les ALR dans l'amélioration de la qualité des jugements et actes ;
- Echanger avec les acteurs de la chaîne pénale et les ALR sur leur travail et proposer des améliorations concrètes ;
- Contribuer à l'exécution des activités de renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;
- Participer à l'identification, la conception et la préparation des thèmes devant faire l'objet de formations, d'accompagnement rapproché, de renforcement ;
- Préparer des outils et approches d'apprentissage (par ex. Travail sur cas réels ou fictifs, fiches pédagogiques, etc.) et de suivi/évaluation de l'action (test de connaissances, grille d'évaluation, questionnaire, etc.) ;
- Réaliser l'accompagnement rapproché et continu des acteurs tout au long du projet ;
- Etre dynamique, créatif et entrepreneur ;
- Participer et contribuer aux échanges au niveau du projet ;
- Contribuer à la cohérence interne du projet et avec d'autres interventions d'appui ;
- Contribuer, en collaboration avec le/la chef(fe) de projet international(e), à l'alimentation du niveau national des expériences de terrain en vue de développer des politiques stratégiques et sectorielles ;

### **Profil du conseiller technique ou la conseillère technique :**

Le conseiller ou la conseillère technique doit :

- Etre titulaire d'au moins d'une maîtrise en droit ;
- Disposer d'une expérience de 7 ans comme magistrat (au sein d'un parquet ou d'un siège de juridiction) ; ou équivalence (voir par exemple en tant que professeur en droit, praticien,);
- Disposer d'une expérience dans la gestion d'équipe, l'encadrement des pairs et la gestion des institutions judiciaires ;
- Avoir une expérience pertinente dans le travail de renforcement institutionnel, organisationnel et individuel ;
- Disposer de grandes compétences relationnelles et communicationnelles ;
- Etre créatif, dynamique et entrepreneur ;
- Etre capable de travailler seul et également en équipe ;
- Disposer d'une excellente maîtrise du Français et de l'arabe ;
- Maîtriser les logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Power point) ;
- Etre prêt à vivre et/ou faire des déplacements fréquents à l'intérieur du pays.

#### **12.4.3. Conseiller techniques en gestion d'administration**

Sous l'autorité du coordinateur / coordinatrice de projet international(e), le conseiller techniques juriste travaille pour la réalisation des résultats poursuivis par le projet. Il/elle travaillera d'une manière mobile les régions concernées par le projet.

### **Tâches spécifiques et fonctions du conseiller :**

- Développer avec le/la coordinateur / coordinatrice de projet international(e) une méthodologie de renforcement rapprochée et ciblée sur les acteurs sur base des défis et opportunités constatés ;
- Contribuer, sous la supervision de le/la chef(fe) de projet international(e), à appréhender la réalité et complexité du fonctionnement du système de la justice au niveau local ;
- Accompagner les acteurs de la chaîne pénal dans l'amélioration des processus organisationnels des institutions ;

- Echanger avec les acteurs de la chaîne pénale sur leur travail et proposer des améliorations concrètes ;
- Contribuer à l'exécution des activités de renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;
- Participer à l'identification, la conception et la préparation des processus et des procédures de travail en mesure d'améliorer le fonctionnement des institutions ;
- Réaliser l'accompagnement rapproché et continu des acteurs tout au long du projet ;
- Etre dynamique, créatif et entrepreneur ;
- Participer et contribuer aux échanges au niveau du projet ;
- Contribuer à la cohérence interne du projet et avec d'autres interventions d'appui ;
- Contribuer, en collaboration avec le/la chef(fe) de projet international(e), à l'alimentation du niveau national des expériences de terrain en vue de développer des politiques stratégiques et sectorielles ;

### **Profil du conseiller technique ou la conseillère technique :**

Le conseiller ou la conseillère technique doit :

- Etre titulaire au moins d'une maîtrise en économie, gestion de l'administration, sociologie (ou équivalent) ;
- Disposer d'une expérience de 7 ans dans la réforme des administrations ;
- Disposer d'une expérience dans la gestion d'équipe, l'encadrement des pairs et la gestion des institutions judiciaires ;
- Avoir une expérience pertinente dans le travail de renforcement institutionnel, organisationnel et individuel ;
- Disposer de grandes compétences relationnelles et communicationnelles ;
- Etre créatif, dynamique et entrepreneur ;
- Etre capable de travailler seul et également en équipe ;
- Disposer d'une excellente maîtrise du Français et de l'arabe ;
- Maîtriser les logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Power point) ;
- Etre prêt à vivre et/ou faire des déplacements fréquents à l'intérieur du pays.

#### **12.4.4. Expert justice régional (2)**

Sous l'autorité du chef(fe) de projet international(e), l'expert juriste régional travaille pour la réalisation des résultats poursuivis par le projet dans sa région (Sarh / N'Djamena). Il/elle travaillera d'une manière mobile les régions concernées par le projet.

#### **Tâches spécifiques et fonctions du conseiller provincial :**

- Contribuer à la définition de la méthodologie de récoltes et d'analyse des données afin d'évaluer périodiquement les progrès de l'intervention ;
- Sous supervision technique de chef(fe) de projet international(e), apporter sa contribution à la recherche-action continue ;
- Contribuer au développement d'approche de renforcement des capacités en action, sous supervision technique de le/la chef(fe) de projet international(e) ;
- Accompagner et soutenir d'une manière rapprochée (selon la méthodologie déterminée) les chefs de service des institutions judiciaires concernées par l'intervention ;
- Accompagner le processus de renforcement du fonctionnement horizontal et vertical des institutions judiciaires ;
- Assurer la mise en place d'un espace de concertation local et de dialogue périodique entre les différents acteurs de la justice (judiciaire et traditionnelle/alternative) dans sa région.
- Assurer la mise en place des activités de sensibilisation, d'assistance juridique et judiciaire en collaboration avec la société civile et le barreaude la région et l'expert en sensibilisation ;
- Contribuer à l'organisation des échanges verticaux et accompagnement des institutions qui doivent effectuer des visites et activités d'encadrement ;
- Contribuer à la mise en œuvre l'ensemble des activités du projet qui assurent aux juridictions et parquets un meilleur fonctionnement d'ici à la fin du projet ;

- Donner un appui logistique et organisationnel pour toute activité se déroulant dans sa région ;
- Réaliser les activités d'information, de formation, d'appuis conseils et de recherches actions prévues ;
- Récolter les informations et les données nécessaires pour la réalisation et le suivi/évaluation du projet ;
- Participer et contribuer aux échanges au niveau du projet ;

### **Profil de l'expert juriste régional :**

L'expert juriste régional doit :

- Disposer d'une formation universitaire (droit, sociologie,) ;
- Disposer d'une très bonne connaissance du système de la justice et son fonctionnement ;
- Avoir une expérience pertinente d'au moins 7 ans dans le travail de renforcement institutionnel, organisationnel et individuel ;
- Disposer d'une expérience dans la gestion des organisations ;
- Disposer de grandes compétences relationnelles et communicationnelles et de négociation ;
- Etre capable de travailler seul et également en équipe ;
- Pouvoir démontrer un esprit et pratique innovant, créatif, dynamique et d'entrepreneur. Disposer d'une excellente maîtrise du français et de l'arabe ;
- Maîtriser les logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Power point) ;
- Etre prêt à vivre pendant trois ans à l'intérieur du pays (Centre-ouest).

#### **12.4.5. Expert justice régional (2)**

Sous l'autorité du chef(fe) de projet international(e), l'expert juriste régional travaille pour la réalisation des résultats poursuivis par le projet dans sa région (Sarh / N'Djamena). Il/elle travaillera d'une manière mobile les régions concernées par le projet.

#### **Tâches spécifiques et fonctions du conseiller provincial :**

- Contribuer à la définition de la méthodologie de récoltes et d'analyse des données afin d'évaluer périodiquement les progrès de l'intervention ;
- Sous supervision technique de chef(fe) de projet international(e), apporter sa contribution à la recherche-action continue ;
- Contribuer au développement d'approche de renforcement des capacités en action, sous supervision technique de le/la chef(fe) de projet international(e) ;
- Accompagner et soutenir d'une manière rapprochée (selon la méthodologie déterminée) les chefs de service des institutions judiciaires concernées par l'intervention ;
- Accompagner le processus de renforcement du fonctionnement horizontal et vertical des institutions judiciaires ;
- Assurer la mise en place d'un espace de concertation local et de dialogue périodique entre les différents acteurs de la justice (judiciaire et traditionnelle/alternative) dans sa région.
- Assurer la mise en place des activités de sensibilisation, d'assistance juridique et judiciaire avec les partenaires de la région et l'expert en sensibilisation ;
- Contribuer à l'organisation des échanges verticaux et accompagnement des institutions qui doivent effectuer des visites et activités d'encadrement ;
- Contribuer à la mise en œuvre l'ensemble des activités du projet qui assurent aux juridictions et parquets un meilleur fonctionnement d'ici à la fin du projet ;
- Donner un appui logistique et organisationnel pour toute activité se déroulant dans sa région ;
- Réaliser les activités d'information, de formation, d'appuis conseils et de recherches actions prévues ;
- Récolter les informations et les données nécessaires pour la réalisation et le suivi/évaluation du projet ;
- Participer et contribuer aux échanges au niveau du projet ;

## **Profil de l'expert juriste régional :**

L'expert juriste régional doit :

- Disposer d'une formation universitaire (droit, sociologie,) ;
- Disposer d'une très bonne connaissance du système de la justice et son fonctionnement ;
- Avoir une expérience pertinente d'au moins 7 ans dans le travail de renforcement institutionnel, organisationnel et individuel ;
- Disposer d'une expérience dans la gestion des organisations ;
- Disposer de grandes compétences relationnelles et communicationnelles et de négociation ;
- Etre capable de travailler seul et également en équipe ;
- Pouvoir démontrer un esprit et pratique innovant, créatif, dynamique et d'entrepreneur.
- Disposer d'une excellente maîtrise du français et de l'arabe ;
- Maîtriser les logiciels bureautiques de base (Word, Excel, Power point) ;
- Etre prêt à vivre pendant trois ans à l'intérieur du pays (Centre-ouest).