



République du Tchad



*Au service
des peuples
et des nations*

**RAPPORT DE L'ÉVALUATION DES EFFETS
« DEVELOPPEMENT DURABLE »
DU CPAP PNUD/TCHAD 2012-2016**

Janvier 2017

Arona FALL, Chef d'équipe/ Djimadoune ABDERAMAN, consultant national

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	1
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	2
LISTE DES TABLEAUX.....	3
RÉSUMÉ EXECUTIF.....	4
INTRODUCTION : OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	9
PARTIE 1. RAPPEL DU CPAP.....	10
1.1. Effets attendus du CPAP.....	10
1.2. Composantes du CPAP.....	10
1.2.1. Composante « Gouvernance économique et promotion de l'emploi ».....	10
1.2.2. Composante « Energie, environnement, développement durable et capital humain ».....	10
1.2.3. Composante « Gouvernance démocratique ».....	11
1.2.4. Composante « Consolidation de la paix, prévention des conflits/crises, gestion des catastrophes et la relance socio- économique ».....	12
PARTIE 2. EVOLUTION DU CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU CPAP.....	13
PARTIE 3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME.....	17
3.1. Pertinence.....	17
3.1.1. Alignement des effets du CPAP par rapport aux priorités nationales.....	17
3.1.2. Alignement des effets du CPAP par rapport à l'UNDAF.....	18
3.1.3. Avantages comparatifs du PNUD justifiant l'intégration des effets dans le CPAP.....	18
3.2. Cohérence.....	19
3.2.1. Chaîne des résultats du CPAP.....	19
3.2.2. Cadres de résultats des projets.....	19
3.3. Efficacité.....	20
3.3.1. Etat des cibles des produits/Progrès vers les effets.....	20
3.3.2. Niveau de la contribution du PNUD dans les progrès vers les effets.....	26
3.3.3. Stratégie de partenariat de mise en œuvre.....	27
3.4. Efficience.....	27
3.5. Impacts.....	27
3.6. Durabilité.....	28
4.2. Mobilisation des ressources/Exécution financière.....	29
4.2.1. Mobilisation des ressources de base.....	29
4.2.2. Niveau des budgets approuvés/Mobilisation d'autres ressources.....	29
4.2.3. Exécution financière.....	29
4.3. Suivi/Evaluation du Programme.....	29
PARTIE 5. DIFFICULTES MAJEURES RENCONTREES.....	31
5.1. Facteurs ayant entravé les progrès vers les effets.....	31
5.2. Contraintes opérationnelles.....	31
PARTIE 6. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS.....	32
6.1. Conclusions.....	32
6.2. Enseignements tirés.....	33
6.3. Recommandations.....	33
6.3.1. Au Gouvernement et au PNUD.....	33
6.3.2. Au Gouvernement.....	34
6.3.3. Au PNUD.....	34
ANNEXES.....	35
Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation.....	35
Annexe 2 : Calendrier de la mission.....	47
Annexe 3 : Liste des documents exploités.....	51
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.....	52
Annexe Erreur ! Signet non défini. :	
Synoptique.....	53

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AGIR	: Alliance globale pour l'Initiative Résilience
AGR	: Activités Génératrices de Revenus
AIEA	: Agence Internationale de l'Energie Atomique
C4D	: Communication pour le développement
CNSC	: Cadre National pour les Services Climatiques
DaO	: Delivering As One
FACE	: Formulaire d'Autorisation de financement et de Confirmation des Dépenses
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
HACT	: Approche Harmonisée de Remise d'Espèces aux Partenaires d'Exécution
IDH	: Indice de Développement Humain
MGF	: Mutilation Génitale Féminine
NU	: Nations Unies
OCHA	: Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIM	: Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONUDI	: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONU-FEMMES	: Organisation des Nations Unies pour les Femmes
ONU-Habitat	: Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains
ONUSIDA	: Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OSC	: Organisations de la Société Civile
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUE	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
PTME	: Protection contre la Transmission Mère Enfant
RRC	: Réduction des Risques de Catastrophes
SINUS	: Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel
SNU	: Système des Nations Unies
SR	: Santé de la Reproduction
SSB	: Services Sociaux de Base
UNCDF	: UN Capital Development Fund
UNDAF	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	: Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNODC	: Organisation des Nations Unies contre le Crime et la Drogue
VNU	: Volontaires des Nations Unies
VBG	: Violences basées sur le Genre
VIH/sida	: Virus d'Immuno-déficience Humaine
SIDA	: Syndrome d'Immuno-déficience acquise

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Alignement des effets du CPAP sur les priorités nationales.....</i>	<i>17</i>
<i>Tableau 2 : Alignement des effets du CPAP sur ceux de l'UNDAF</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 3 : Cadrage des produits CPAP 2012-2016 qui doivent être achevés</i>	<i>25</i>

RÉSUMÉ EXECUTIF

OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La mission qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'évaluation du Programme Pays 2012-2016 du PNUD au Tchad a pour objet d'évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des effets escomptés pour la Composante Développement Durable du CPAP, en dégagant les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre ainsi que les recommandations au regard des défis actuels. Les travaux ont été articulés sur l'examen et l'analyse : (a) de l'évolution du contexte national durant la mise en œuvre ; (b) de la performance du Programme (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impacts, durabilité) ; (c) des arrangements relatifs à la gestion du Programme (mobilisation des ressources, exécution financière, suivi/évaluation); (d) des difficultés rencontrées ; (e) des meilleures pratiques et des leçons apprises de la mise en œuvre du Programme. Une équipe de deux consultants (Arona FALL/Chef d'équipe ; Djimadoum ABDERAMAN, consultant national/Développement Durable), a effectué l'évaluation conformément au calendrier objet de l'annexe 2, et suivant les principales étapes ci-après: (1) Echanges/ brainstorming au niveau de l'équipe de la mission sur l'approche méthodologique, la matrice d'évaluation, et réunion avec le PNUD ; (2) Revue documentaire ; (3) Etablissement du Rapport initial ; (4) Collecte des données et informations/ Visites de terrain/ Interviews et entretiens au niveau du PNUD, des équipes des projets, des Agences du Système des Nations Unies, des Partenaires Techniques et Financiers; du Gouvernement, des Bénéficiaires, des Collectivités locales, du Secteur privé, des organisations de la Société civile, des partenaires de réalisation ; (5) Rédaction du draft du rapport de l'évaluation et réunion avec groupe de suivi; (6) Rédaction du rapport final de l'évaluation.

EVOLUTION DU CONTEXTE de MISE EN ŒUVRE DU CPAP

La mise en œuvre du CPAP a démarré dans un contexte de faible développement humain avec un IDH de 0,328 (Rapport Mondial sur le Développement Humain de 2011 classant le Tchad à la 183ème place sur 187 pays). L'insécurité alimentaire affecte 44,2% de la population. Pour ce qui est de l'inégalité de genre, le pays est classé 145ème sur 187 avec 18% des femmes qui siègent à l'Assemblée Nationale, et moins de 10% des membres du gouvernement sont des femmes. La faiblesse des opportunités de travail ou d'activités génératrices de revenus pour les jeunes désœuvrés et déscolarisés constitue une menace pour la sécurité. Sur le plan humanitaire, la situation est caractérisée par la présence de plus de 170500 personnes déplacées internes et 319 000 réfugiés. Sur le plan politique, le pays s'est engagé dans le processus de consolidation de la paix sur la base de l'Accord du 13 Août 2007, ouvrant la voie aux élections législatives, locales et présidentielles en 2011.

Durant la mise en œuvre du CPAP le contexte national a été marqué par d'importants changements : (i) sur le plan politique, le pays a progressé avec l'organisation d'élections présidentielles, législatives et locales apaisées ; (ii) sur le plan économique et social, la diminution des ressources tirées du pétrole en 2015 a entraîné la baisse des dépenses courantes et des investissements dans les secteurs sociaux. L'indice de développement humain a peu évolué : 0,328 (RMDH 2011) à 0.392 (RMDH 2015). Le rapport 2015 sur l'évaluation finale des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) montre qu'aucun objectif n'a été

atteint en 2015. Les inégalités socioéconomiques restent importantes, au détriment des populations rurales et des jeunes, en proie au chômage et au sous-emploi. Cette situation est de nature à favoriser la radicalisation et l'enrôlement des jeunes par les groupes terroristes ; (iii) sur le plan humanitaire, le contexte est marqué par l'arrivée massive de réfugiés (372.438 UNHCR 2015), rapatriés tchadiens (2.000 UNHCR, 2015), et de déplacés internes ; (iv) sur le plan sécuritaire, l'état d'urgence est en cours suite aux activités militaires autour de la zone du Lac, ce qui a freiné les activités des projets dans la zone ; (v) en ce qui concerne la gouvernance, le pays a adhéré en 2013 au Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP). L'adoption d'un schéma directeur pour la décentralisation constitue un atout pour le développement local. Concernant les droits de l'homme, on note que la nouvelle Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) n'est pas encore pleinement opérationnelle; (vi) en matière de réduction des risques de catastrophes (RRC), le pays s'est doté d'un cadre national d'orientation et de coordination avec la définition d'un Plan d'Action National pour le renforcement des capacités en RRC ; (vii) le patrimoine naturel reste menacé par l'action anthropique conjuguée aux effets des aléas climatiques. Face aux besoins en énergies domestiques basés sur les ligneux (déforestation supérieure à 90% du patrimoine national) le pays s'est doté d'une stratégie nationale de promotion des énergies nouvelles et renouvelables (ENR) ; (viii) en ce qui concerne le pilotage du développement, le Gouvernement a défini un nouveau cadre de référence « Vision 2030 : le Tchad que nous voulons ». Il s'agit d'impulser un processus de développement du pays visant l'émergence à travers trois plans quinquennaux de développement (PQ2016-2020, PQ2021-2025, PQ2026-2030).

La mise en œuvre du CPAP s'est achevée dans un contexte de planification mieux maîtrisée devant favoriser une dynamique d'émergence économique, politique, sociale et culturelle du pays tout en faisant face à une situation sous régionale tendue (crise malienne, menace sécuritaire en provenance de pays voisins, concentration de réfugiés et de personnes déplacées).

CONCLUSIONS

L'analyse de la mise en œuvre du CPAP conduit aux conclusions suivantes :

- 1) les arrangements institutionnels retenus pour la gestion globale du Programme entre le PNUD et le ministère en charge du Plan n'ont pas été appliqués ;
- 2) la conception du cadre des résultats du CPAP a souffert, en général, d'une application insatisfaisante de la gestion axée sur les résultats et du contrôle qualité. Les réajustements opérés par la mission ont démontré l'alignement des effets CPAP aux priorités nationales et aux effets UNDAF. Ceci traduit la pertinence du CPAP dont les produits sont en ligne avec le secteur d'activité du Plan stratégique du PNUD « Renforcement de la résilience » ;
- 3) la mise en œuvre du Programme, a eu un niveau moyen d'efficacité et d'efficience au regard des cibles atteintes (48%), des progrès vers les effets, et du taux d'exécution des budgets approuvés. Il est logique d'apprécier en hausse cette efficacité en considérant certains produits importants obtenus grâce aux partenariats établis avec le Fonds Mondial et l'Initiative Sahel, et qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre des résultats du CPAP ;

- 4) en l'absence d'une stratégie ad hoc de partenariat pour chaque effet retenu, les partenariats établis n'ont pas été conçus sur la base de concertations vers la réalisation des effets ;
- 5) la mise en œuvre a permis d'observer des changements positifs en ce qui concerne : (a) l'accès aux ressources productives, et l'accroissement des revenus des femmes grâce à l'amélioration de leur accès à la microfinance ; (b) la réduction de la pression sur la biodiversité, notamment au niveau du parc de Manda. Toutefois, en l'absence d'une stratégie de sortie de l'assistance/pérennisation des acquis définie et mise en œuvre, les changements observés nécessitent d'être consolidés d'autant plus qu'il a été déploré, sur le terrain, l'arrêt brusque de l'appui du PNUD sans concertation avec les bénéficiaires.

DIFFICULTÉS MAJEURES RENCONTREES

Les principaux facteurs qui ont influencé les progrès vers les effets sont ainsi résumés : (1) la faiblesse de l'approche et de la conception des documents programmatiques, au regard de la gestion axée sur les résultats vers les effets ; (2) l'absence d'un mécanisme adéquat de suivi-évaluation du CPAP ; (3) le manque de concertation entre notamment, la Cellule de suivi/évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation du CPAP, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, et de suivi global du Programme Pays ; (4) le déficit de communication entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation dans l'appropriation et le suivi du CPAP, et dans la recherche de convergence/synergie dans la planification et la mise en œuvre des PTA.

Au niveau opérationnel les principales contraintes rencontrées concernent: (i) la démultiplication des projets qui ne permet pas de réduire les coûts de transaction ; (ii) les longs délais dans les acquisitions et les paiements ; (iii) les retraits précipités du PNUD sans une stratégie de sortie/pérennisation des acquis négociée avec les bénéficiaires et les partenaires techniques.

ENSEIGNEMENTS TIRES

La conduite de l'évaluation permet de tirer les enseignements ci-après :

- 1) Le contrôle qualité doit être effectué de façon continue et rigoureuse durant toute la mise en œuvre de l'assistance ;
- 2) Une stratégie de sortie doit être établie et négociée avec les bénéficiaires et les autres partenaires dès le démarrage de l'assistance;
- 3) La mise en place de lignes de crédit destinées aux populations doit faire l'objet de conventions entre le PNUD, les EMF, les bénéficiaires, et l'autorité administrative de la zone d'intervention, afin de garantir l'accès des bénéficiaires aux ressources et d'assurer un mécanisme pérenne de « rotation des fonds ».

RECOMMANDATIONS

Au regard des priorités nationales actuelles, l'évaluation conduite permet de formuler des recommandations dans la voie d'une concentration plus stratégique de la coopération PNUD/ Gouvernement autour d'objectifs de développement humain durable. Ainsi, il est recommandé :

A) Au Gouvernement et au PNUD :

- 1) d'accorder une attention toute particulière en vue de rendre effective la concertation entre notamment, la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation de la coopération, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, et de suivi global du Programme Pays ;
- 2) de renforcer l'appropriation nationale. A cet effet, le Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale et les autres ministères sectoriels devraient fortement renforcer leur propre appropriation du CPD et, d'autre part, le PNUD gagnerait à impliquer davantage toutes les parties prenantes dans le processus du CPD. Le PNUD pourrait aussi entreprendre un travail de communication et de promotion du CPD plus systématique, auprès des différents ministères, partenaires de développement, et autres entités nationales, dont les ONG afin d'accroître le degré d'adhésion et d'appropriation de la part du gouvernement et de tous ces acteurs ;
- 3) de tout mettre en œuvre en vue de l'achèvement de certains produits stratégiques. Il s'agit : des produits relatifs à : (i) l'appui au pilotage stratégique du développement durable (Plan d'action de la stratégie nationale pour la promotion des énergies renouvelables intégrant le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural ; Cadre légal juridique réglementaire pour la promotion des énergies renouvelables ; Plateforme mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat : Forum Urbain National des Acteurs (FUNAT) ; Quatre Plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adapté aux changements climatiques sont adoptés) ; (ii) à la promotion des dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques (Accès des groupements de femmes de Goz-Beïda au financement alloué par le PNUD) ;
- 4) de mettre en place des groupes de convergence fonctionnels entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation pour la planification des PTA, l'organisation de visites conjointes, et le suivi trimestriel.

B) Au Gouvernement :

- de veiller à l'inscription et à la mobilisation des budgets de contrepartie ;

C) Au PNUD :

- 1) de doter le futur Programme Pays du PNUD d'un cadre programmatique doté d'un dispositif de suivi-évaluation complet, tant sur le plan conceptuel que procédural, durant toute la durée de vie du Programme. L'absence d'un tel dispositif de suivi-évaluation "parent pauvre" dans de nombreux programmes et projets est dommageable à bien des égards ;

- 2) de mieux orienter l'appui vers l'approche programme. Même si un CPAP n'est pas prévu pour le nouveau cycle, il est souhaitable pour la gouvernance du Programme, le développement de projets conjoints SNU, et en soutien aux contacts avec les donateurs potentiels, de disposer d'un programme cadre « Développement Durable » comprenant deux axes :
 - Axe 1 : Pilotage stratégique du développement durable (Appui à la formulation/révision et au suivi des stratégies/politiques/plans au niveau national et local dans des sites pilotes ; Renforcement de capacités de négociation/suivi des accords internationaux notamment sur la biodiversité, et les changements climatiques) ;
 - Axe 2 : Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques. Il s'agira, dans des sites pilotes, de mettre en synergie : les efforts humanitaires, les appuis en matière de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, de développement socio-économique, de préservation de l'environnement, et de sécurité humaine dans la voie de l'émergence d'éco communes/ communes durables, et d'éco villages ;
- 3) d'impulser une programmation conjointe SNU pour l'Axe 2 «Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques», avec une concentration géographique sur : Goz-Beïda ; deux villages à la périphérie du parc Manda ; et deux sites au niveau du Lac. La finance inclusive constituant un levier dans cet axe, une priorité devra être accordée au démarrage du PAFIT 2 ;
- 4) d'accélérer la réorganisation du bureau en mettant également l'accent sur le renforcement de l'Unité en charge du PMSU dans le domaine du suivi-évaluation. Cette Unité doit jouer l'interface avec la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan, dans la nécessaire amélioration de la concertation/ coordination, et du suivi de la coopération PNUD/Gouvernement ;
- 5) d'organiser, en concertation étroite avec le Gouverneur de la région de Sila, une réunion avec le groupement des femmes et l'EMF concerné, afin de permettre audit groupement d'accéder au financement déjà mis en place.

INTRODUCTION : OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La mission qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'évaluation du Programme Pays a pour objectif d'évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des effets identifiés dans le CPAP, d'identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises dans la voie de la revue finale du Programme Pays actuel. En analysant les priorités nationales actuelles, la mission proposera des orientations stratégiques pour le Programme Pays 2017 - 2021. De façon spécifique, les travaux dont les six parties sont consignées dans le présent rapport, ont été articulés sur l'examen et l'analyse : (a) de l'évolution du contexte national durant la mise en œuvre ; (b) de la performance du Programme ; (c) des arrangements relatifs à la gestion du Programme ; (d) des difficultés rencontrées, des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre ainsi que les recommandations au regard des défis actuels.

Une équipe de deux consultants (Arona FALL/Chef d'équipe ; Djimadoum ABDERAMAN, consultant national/Développement Durable) , a effectué l'évaluation suivant les principales étapes ci-après: (1) Echanges/ brainstorming au niveau de l'équipe de la mission sur l'approche méthodologique, la matrice d'évaluation, et réunion avec le PNUD ; (2) Revue documentaire ; (3) Etablissement du Rapport initial ; (4) Collecte des données et informations/ Visites de terrain/ Interviews et entretiens au niveau du PNUD, des équipes des projets, des Agences du Système des Nations Unies, des Partenaires Techniques et Financiers; du Gouvernement, des Bénéficiaires, des Collectivités locales, du Secteur privé, des organisations de la Société civile, des partenaires de réalisation ; (5) Rédaction du draft du rapport de l'évaluation et réunion avec le groupe de suivi ; (6) Rédaction du rapport final de l'évaluation. La mission s'est déroulée suivant le calendrier qui figure en annexe 2 du présent rapport.

PARTIE 1. RAPPEL DU CPAP

Adopté par le Conseil d'Administration du PNUD à sa session de juin 2011, le Programme Pays 2012 ó 2015 du PNUD au Tchad, étendu à l'année 2016 visait, d'une part, l'appui à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et au renforcement du développement ; et, d'autre part, l'appui à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de la sécurité humaine.

1.1. Effets attendus du CPAP

Au regard du cadre des résultats du CPAP, l'assistance du PNUD devait contribuer à l'atteinte de quatre effets de l'UNDAF :

1. Les opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en òuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;
2. Les institutions nationales mettent en òuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle ;
3. Les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix ; et
4. Les autorités nationales allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des droits des populations à l'accès aux services sociaux de base.

1.2. Composantes du CPAP

Pour sa mise en òuvre le Programme Pays a été décliné en un plan d'action (CPAP) articulé autour de quatre composantes : (i) Gouvernance économique et promotion de l'emploi ; (ii) Energie, environnement, développement durable et capital humain ; (iii) Gouvernance démocratique ; et (iv) Consolidation de la paix, prévention des conflits/crises, gestion des catastrophes et la relance socio- économique.

1.2.1. Composante « Gouvernance économique et promotion de l'emploi »

Pour cette composante structurée en deux sous-programmes, l'assistance doit aboutir aux produits suivants :

- ✦ Sous-programme « Appropriation et opérationnalisation du cadre national de planification stratégique pour l'atteinte des OMD » : (1) la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP3) ó le document, qui était en cours d'élaboration à l'adoption du Programme pays, a finalement pris l'appellation de PND 2013-2015 ó est inclusive et mieux intégrée dans les politiques sectorielles de développement; (2) le cadre d'accélération des OMD contribue de manière déterminante à la réduction de l'insécurité alimentaire; (3) l'aide au développement est gérée et coordonnée de manière efficace;
- ✦ Sous-programme « Promotion du secteur privé et de l'emploi » : une stratégie commune et un plan d'action pour la promotion du secteur privé sont adoptés par le Gouvernement et les opérateurs économiques ;

1.2.2. Composante « Energie, environnement, développement durable et capital humain »

Cette composante est subdivisée en quatre sous-programmes visant les produits ci-après :

- ✦ **Sous-programme « Promotion et développement des énergies renouvelables »** : (1) le cadre légal juridique règlementaire pour la promotion des énergies renouvelables est adopté ; (2) un plan d'action pour le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural élaboré et mis en œuvre à travers la création et le renforcement d'un centre d'encadrement ;
- ✦ **Sous-programme « Gestion durable de l'environnement »** : (1) les institutions au niveau central et décentralisé sont mieux informées et outillées pour la gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées ; (2) des réseaux intercommunautaires de gestion des aires protégées diffusent les bonnes pratiques de gestion durable de l'environnement ; (3) les populations riveraines et les partenaires sont outillés pour la mise en œuvre du plan de gestion du parc national de Manda ; (4) des plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adaptés aux changements climatiques, sont adoptés ; (5) une plateforme est mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat ; (6) le Gouvernement dispose des outils de plaidoyer reflétant la situation spécifique du sahel dans le cadre des négociations et du suivi de la Convention de Rio +20 ; (7) les capacités des structures nationales de collecte et d'analyse des données climatiques sont renforcées ;
- ✦ **Sous-programme « Promotion de la finance inclusive »** : les EMF assurent, en partenariat avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations cibles ; et
- ✦ **Sous-programme « Amélioration du capital humain »** : les capacités des structures nationales et décentralisées sont renforcées pour une meilleure coordination de la riposte nationale au VIH /SIDA.

1.2.3. Composante «Gouvernance démocratique »

Cette composante qui comprend deux sous-programmes visent les produits ci-après :

- ✦ **Sous-programme « Gouvernance politique et modernisation de l'administration publique »** : (1) le cadre de dialogue politique est renforcé ; (2) les capacités des partis politiques renforcés dans la conception d'alliances stratégiques, développement de leadership ; (3) capacités organisationnelles des OSC renforcées ; (4) nouveaux cadres institutionnel et juridique des systèmes et processus électoraux adoptés ; (5) le parlement a accès à la documentation, aux moyens et services requis pour assurer ses fonctions législatives ; (6) le parlement et le ministère du Plan sont outillés avec des systèmes modernes de gestion de l'information ; (7) les institutions nationales cibles et les OSC disposent des outils nécessaires pour la lutte contre la corruption ; (8) Le ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation dispose d'outils de pilotage et de mise en œuvre de la décentralisation et du développement local ; (9) les nouveaux élus locaux ont accès à un encadrement pour mieux exercer leurs fonctions et responsabilités.
- ✦ **Sous-programme « Droits de l'Homme et équité du genre »** : (1) le Gouvernement

tchadien rempli ses obligations internationales relatives au reporting au Conseil des droits de l'homme ; (2) le Gouvernement tchadien dispose des outils et compétences nécessaires pour l'harmonisation de la législation nationale aux normes internationales ; (3) les partenaires clés disposent des outils et capacités pour la mise en œuvre de la politique nationale et la stratégie genre ;

1.2.4. Composante «Consolidation de la paix, prévention des conflits/crises, gestion des catastrophes et la relance socio- économique ».

Cette composante est subdivisée en trois sous-programmes visant les produits ci-après :

- ↪ **Sous-programme « Consolidation de la paix, prévention de conflit, genre et droits de l'homme »** : (1) « une infrastructure de paix » est établie aux niveaux national et local ; (2) les tensions intra et intercommunautaires parmi les communautés hôtes, les retournés de la Libye, les PDI et d'autres groupes vulnérables dans les communautés sont réduites et la cohésion sociale est améliorée ;
- ↪ **Sous-programme « Sécurité humaine »** : (1) les populations ont un meilleur accès à la justice y inclus par rapport aux conflits foncières ; (2) les capacités de gouvernance de la CONSAHDIS sont renforcées et le Détachement Intégré de Sécurité (DIS) est opérationnel et exerce ses missions avec professionnalisme ; (3) l'accès aux principaux centres de production dans les zones minées au Nord et à l'Est est garanti à travers le déminage des pistes et l'éducation des populations ; (4) un cadre institutionnel de la lutte contre la prolifération des armes ; (5) l'accès des populations vulnérables aux ressources et aux moyens de production afin de leur permettre de participer à la vie économique de leur communauté est augmenté ; et
- ↪ **Sous-programme « Réduction/gestion des risques et catastrophes naturelles et des crises »** : les capacités de réponse des institutions nationales de prévention de crises et catastrophes naturelles au niveau central et décentralisé sont renforcées, ils sont mieux outillés et apportent des réponses aux urgences.

PARTIE 2. EVOLUTION DU CONTEXTE DE MISE EN Ŕ UVRE DU CPAP

La mise en Ŕuvre du CPAP a démarré dans un contexte de faible développement humain avec un IDH de 0,328 (Rapport Mondial sur le Développement Humain de 2011 classant le Tchad à la 183ème place sur 187 pays), montrant ainsi que plus de 70% de tchadiens souffrent de déficit en matière de revenu, d'éducation et de santé. L'insécurité alimentaire récurrente reste un défi, et affecte 44,2% de la population. Le rapport décennal sur les OMD relève qu'il est peu probable que les cibles soient atteintes en 2015. Un défi important subsiste dans le dialogue politique entre les différents acteurs, le renforcement du système parlementaire, de la décentralisation et de la gouvernance locale afin d'établir et de créer un climat d'apaisement, de transparence et de responsabilité politique. Sur le plan judiciaire, le secteur est caractérisé par : le manque de ressources humaines et matérielles, l'inaccessibilité de la justice (coûteuse et souvent très éloignée des justiciables), le manque d'indépendance du pouvoir judiciaire vis-à-vis de l'exécutif, les difficultés d'exécution des décisions de justice qui se traduisent par l'impunité, l'inadéquation de la formation du personnel judiciaire et la coexistence d'une justice traditionnelle et moderne, le délabrement du système pénitentiaire et les lenteurs des procédures pénales. Pour ce qui est de l'inégalité de genre, le pays est classé 145ème sur 187 avec 18% des femmes qui siègent à l'Assemblée Nationale, et moins de 10% des membres du gouvernement sont des femmes. La situation de l'emploi des jeunes est préoccupante eu égard à l'inadéquation entre le système éducatif et les besoins du marché de l'emploi. La faiblesse des opportunités de travail ou d'activités génératrices de revenus pour les jeunes désœuvrés et déscolarisés constitue une menace pour la sécurité. Sur le plan humanitaire, la situation est caractérisée par la présence de plus de 170 500 personnes déplacées internes et 319 000 réfugiés. Ces populations vivent dans une précarité notoire autour des communautés hôtes confrontées également à des conditions d'extrême pauvreté. La normalisation des relations entre le Tchad et le Soudan a pesé sur l'amélioration de la sécurité et l'élargissement de l'espace humanitaire. Sur le plan politique, le pays s'est engagé dans le processus de consolidation de la paix sur la base de l'Accord du 13 Août 2007, ouvrant la voie aux élections législatives, locales et présidentielles en 2011.

Durant la mise en Ŕuvre du CPAP le contexte national a été marqué par d'importants changements conduisant à un nouveau positionnement régional et international du Tchad, une certaine stabilité sociopolitique, entre autre, avec la pacification des rapports entre le pays et ses voisins.

Sur le plan politique, le pays a progressé avec l'organisation d'élections présidentielles, législatives et locales apaisées. L'accord politique d'avril 2014, la composition inclusive de la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) et du Cadre National du Dialogue Politique (CNDP), le recensement électoral biométrique de plus de 6 millions d'électeurs constituent des acquis importants. L'arrivée à échéance du mandat de l'administration électorale fin août 2016 ainsi que la conjoncture économique causée par la chute des prix du pétrole rendent incertaines la planification et l'assistance à l'organisation des élections législatives et communales prévues pour 2017. Le défi réside dans la consolidation de la transparence et la crédibilité des élections avec une large participation des populations, particulièrement des femmes et des jeunes.

Sur le plan économique et social, la diminution des ressources tirées du pétrole en 2015 a entraîné la baisse des dépenses courantes et des investissements dans les secteurs sociaux pour une population dont le taux de croissance démographique est de 3,6% par an. Le secteur agricole reste le principal pourvoyeur de richesses nationales (plus de 50% du PIB). Les énormes potentialités du pays (gomme, bétail, poisson) restent encore à être valorisées afin de pallier la conjoncture défavorable de la branche pétrolière. Par ailleurs, les dépenses sécuritaires engagées pour faire face à la secte Boko Haram ainsi que les perturbations connexes sur les circuits d'approvisionnement et d'exportation du pays ont pesé négativement sur la croissance économique du pays, entraînant une réduction importante du niveau des investissements publics et une compression de la demande intérieure. Après avoir atteint 4.1 % en 2015, le PIB est descendu à 2.6 % en 2016 (Perspectives économiques en Afrique), avec pour conséquence un taux d'inflation de 2.6 % en 2016. Pour faire face à cette situation, le Tchad a adopté 16 mesures d'urgence visant des coupes sèches sur le budget de l'état qui ont entraîné des mouvements de grèves avec des risques de récupération politique. Le contexte est également marqué par un niveau de pauvreté encore élevé (46.7%, Ecosit3). L'indice de développement humain a peu évolué : 0,328 (RMDH 2011) à 0.392 (RMDH 2015). Le rapport 2015 sur l'évaluation finale des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) montre qu'aucun objectif n'a été atteint en 2015. Les inégalités socioéconomiques restent importantes, au détriment des populations rurales et des jeunes, en proie au chômage et au sous-emploi. Cette situation est de nature à favoriser la radicalisation et l'enrôlement des jeunes par les groupes terroristes. Le pays est doté de stratégies nationales pour soutenir le contrôle des Etablissements de Microfinance (EMF), leur professionnalisation, l'amélioration de leur couverture géographique. Le défi réside dans l'adoption de politiques sociales inclusives, l'assainissement du secteur de la micro finance, et la création d'opportunités d'emplois.

Dans le domaine de la coopération, le Tchad a obtenu de ses partenaires, lors de la conférence de juin 2014, leur engagement à apporter des contributions à hauteur de 947 milliards de FCFA pour financer le gap du PND qui était d'environ 609 milliards de FCFA. Par ailleurs, le Tchad ayant atteint le point d'achèvement de l'APPTE, il a bénéficié de l'allègement de sa dette extérieure de 840 millions de dollars US et d'une panoplie de financements publics et privés, dont la Facilité Elargie de Crédit (FEC). A l'échelle mondiale, les Objectifs de Développement Durable (ODD), qui ont succédé aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), constituent les priorités actuelles en matière de développement.

Sur le plan humanitaire le contexte est marqué par l'arrivée massive de réfugiés (372.438 UNHCR 2015), rapatriés tchadiens (2.000 UNHCR, 2015), et de déplacés internes. Actuellement, l'on note que 595.200 personnes sont en situation de déplacement (HCR Oct 2016) et vivent dans des zones d'accueil fragiles suite aux effets combinés du climat et de la pression exercée sur les ressources naturelles qu'elles doivent partager avec les communautés hôtes (584000 selon OCHA en Juin 2016). Ceci pose des défis sécuritaires, de gestion des ressources naturelles, des conflits et d'accès aux services sociaux de base.

Sur le plan sécuritaire, l'état d'urgence est en cours suite aux activités militaires autour de la zone du Lac, ce qui a freiné les activités des projets dans la zone.

En ce qui concerne la gouvernance, le pays a adhéré en 2013 au Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP) dont le rapport national d'auto-évaluation publié en décembre 2015, marque un pas vers la transparence de la gouvernance. Cependant le pays devra élaborer un plan d'action sur la gouvernance et renforcer les capacités du Parlement à influencer l'action gouvernementale. L'adoption d'un schéma directeur pour la décentralisation constitue un atout pour le développement local. Cependant, les capacités des collectivités territoriales décentralisées (CTD) à planifier et à gérer le développement en lien avec les orientations nationales et à délivrer les services sociaux de base aux populations restent limitées. Concernant les droits de l'homme, l'on note que la nouvelle Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) n'est pas encore pleinement opérationnelle et le Tchad accuse toujours des retards dans l'intégration des engagements internationaux dans sa législation.

En matière de réduction des risques de catastrophes (RRC), le pays s'est doté d'un cadre national d'orientation et de coordination avec la définition d'un Plan d'Action National pour le renforcement des capacités en RRC et Préparation et Réponses d'Urgences (PRU), d'un Plan d'Organisation de Secours, et d'un groupe de Travail sur la RRC. En 2014, selon l'Enquête Nationale de Sécurité Alimentaire, plus de 2,4 millions de personnes ont été affectées par l'insécurité alimentaire avec 24% des ménages dirigés par les femmes contre 20% par les hommes. Le défi est d'intégrer et mettre en œuvre dans la planification nationale, la gestion des risques de catastrophes naturelles incluant les besoins spécifiques des femmes.

Le patrimoine naturel reste menacé par l'action anthropique conjuguée aux effets des aléas climatiques. Face aux besoins en énergies domestiques basés sur les ligneux (déforestation supérieure à 90% du patrimoine national) le pays s'est doté d'une stratégie nationale de promotion des énergies nouvelles et renouvelables (ENR). Le défi est lié à l'opérationnalisation de la politique environnementale pour préserver la biodiversité et favoriser l'accès des communautés aux énergies renouvelables et leur adaptation aux changements climatiques.

En ce qui concerne le pilotage du développement, la coordination de l'aide a été renforcée par l'installation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA) pour mieux analyser en amont, la coopération au développement et renforcer le dialogue entre l'État et ses partenaires. Le système de planification a connu des améliorations notables. Après l'adoption du Plan National de Développement en 2013, le Gouvernement a défini un nouveau cadre de référence « Vision 2030 : le Tchad que nous voulons ». Cette vision repose en priorité sur une nation unie, solidaire et en paix afin de faire du Tchad, selon le Président de la République, « *une puissance régionale émergente à l'horizon 2030, portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices de valeurs ajoutées et d'emplois et assurant à chaque Tchadien un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formation* ». Il s'agit d'impulser un processus de développement du pays visant l'émergence à travers trois plans quinquennaux de développement (PQ2016-2020, PQ2021-2025, PQ2026-2030). Quatre (4) axes stratégiques sont déclinés dans le PQ 2016-2020: (i) le renforcement de l'unité nationale ; (ii) l'instauration de la bonne gouvernance dans un Etat de droit ; (iii) le développement d'une économie forte et compétitive; et (iv) l'amélioration de la qualité de vie des Tchadiens.

La mise en œuvre du CPAP s'est achevée dans un contexte de planification mieux maîtrisée devant favoriser une dynamique d'émergence économique, politique, sociale et culturelle du pays tout en faisant face à une situation sous régionale tendue (crise malienne, menace sécuritaire en provenance de pays voisins, concentration de réfugiés et de personnes déplacées).

PARTIE 3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME

3.1. Pertinence

Le CPAP poursuit 6 effets pour le Développement Durable.

Alignement des effets du CPAP par rapport aux priorités nationales

Le cadre des résultats du CPAP reflète, pour le Développement Durable, des effets non alignés à la priorité nationale « Faire des infrastructures un levier de croissance ». L'adoption du PND aurait dû être suivie d'un réajustement du cadrage des effets par rapport aux axes prioritaires définis. L'examen du PND permet de corriger le non alignement susmentionné selon la matrice ci-après :

Tableau 1 : Alignement des effets du CPAP sur les priorités nationales

Composante CPAP	Effets CPAP	Priorité nationale/Axe du PND
Développement Durable	Les institutions nationales disposent d'outils appropriés pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement des énergies renouvelables	Axe3 du PND Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique
	Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques	
	Les populations les plus vulnérables ont accès à un habitat décent et adapté à l'environnement climatique	
	Les stratégies nationales de développement rural prennent en compte les nouvelles données climatiques et contribuent directement au renforcement des capacités d'adaptation des populations concernées	
	Les populations cibles en particulier les femmes et jeunes améliorent leur situation socio-économique de manière durable	Axe1 du PND Développement de l'offre de production et des opportunités d'emplois décents
Les acteurs publics, privés et communautaires délivrent davantage des services de qualité pour l'accès universel des populations en particulier les femmes et jeunes à la prévention, au traitement et à la prise en charge du VIH/SIDA	Axe2 du PND Mobilisation et valorisation du capital humain et lutte contre les inégalités, la pauvreté, et l'exclusion sociale	

Ce réajustement conduit à un alignement complet des effets CPAP par rapport aux priorités nationales indiquées dans le PND.

3.1.1. Alignement des effets du CPAP par rapport à l'UNDAF

Le Cadre intérimaire qui tient lieu d'UNDAF s'articule autour de quatre axes stratégiques : (1) Développement du capital humain ; (2) Développement rural et renforcement de la résilience ; (3) Gouvernance et Etat de droit ; et (4) Planification, coordination et suivi-évaluation. L'examen du cadre des effets CPAP et des effets liés aux axes susmentionnés, fait ressortir des formulations inconsistantes pour les effets UNDAF. De cela découle un non alignement des effets CPAP par rapport à l'UNDAF. Cette situation rend difficile l'appréciation de la contribution du PNUD aux effets UNDAF.

L'analyse de la matrice opérationnelle du Cadre intérimaire permet de corriger le non alignement susmentionné selon la matrice ci-après :

Tableau 2 : Alignement des effets du CPAP sur ceux de l'UNDAF

Composante	Effets CPAP	Effets UNDAF/Axes stratégiques
Développement Durable	Les institutions nationales disposent d'outils appropriés pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement des énergies renouvelables	Effet 1/Axe 2 : Les capitaux des populations rurales sont renforcés de manière durable dans les zones ciblées
	Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques	
	Les populations les plus vulnérables ont accès à un habitat décent et adapté à l'environnement climatique	
	Les stratégies nationales de développement rural prennent en compte les nouvelles données climatiques et contribuent directement au renforcement des capacités d'adaptation des populations concernées	
	Les populations cibles en particulier les femmes et jeunes améliorent leur situation socio-économique de manière durable	

Le réajustement ainsi opéré conduit à un alignement complet des effets CPAP sur l'effet 1 UNDAF.

3.1.2. Avantages comparatifs du PNUD justifiant l'intégration des effets dans le CPAP

L'intégration des effets dans le CPAP s'inscrit dans le sens de la continuité de l'assistance du PNUD en exploitant les enseignements tirés du cycle 2006-2011, notamment ceux relatifs (i) au développement des capacités devant être une priorité qui doit bénéficier d'un appui accru et adapté au contexte local ; (ii) l'appropriation et l'alignement aux priorités nationales qui doivent être au cœur de toutes les stratégies d'intervention et, de manière toute particulière,

pour la consolidation de la paix et le développement ; (iii) les interventions à la base qui doivent se focaliser sur les communautés. La poursuite des effets retenus se justifie également par le rôle d'agence leader que joue le PNUD au Tchad dans le renforcement des capacités nationales de pilotage stratégique du développement, de dialogue politique, et de mobilisation des ressources.

Au total, le cadre des résultats du CPAP a révélé un défaut de ciblage pour la priorité nationale relative à la Composante Développement Durable, et pour les effets UNDAF. La conception du cadre des résultats du CPAP a souffert d'une application insatisfaisante de la gestion axée sur les résultats et du contrôle qualité. Les réajustements opérés ci-dessus démontrent l'alignement des effets CPAP aux priorités nationales et aux effets UNDAF. Ceci traduit la pertinence du CPAP dont les produits sont en ligne avec le secteur d'activité du Plan stratégique du PNUD : Renforcement de la résilience.

3.2. Cohérence

3.2.1. Chaîne des résultats du CPAP

Dans l'analyse de la section 3.1, le cadre des résultats du CPAP a révélé un défaut de ciblage pour la priorité nationale relative à la Composante Développement Durable, et pour les effets UNDAF. Cela influe sur la cohérence de la chaîne des résultats du CPAP dont tous les indicateurs ne sont pas définis de façon précise. Il ressort également de l'analyse que : (i) les périodes de réalisation des cibles ne sont pas indiquées pour mieux apprécier l'efficacité du Programme ; (ii) certains produits importants n'ont pas été pris en compte dans la chaîne des résultats du CPAP, tels que ceux visés par le PALAT, l'initiative Sahel, et le Programme Micro financement du FEM. En conséquence, l'atteinte des effets CPAP devient aléatoire et ceux-ci ont très peu de chance de contribuer aux effets de l'UNDAF.

Moyennant les réajustements opérés dans la section 3.1, il convient de noter que la chaîne des résultats du CPAP (Inputs /intrants ; Outputs/produits ; Effets, ainsi que leurs indicateurs, cibles et Baseline) est partiellement complète.

3.2.2. Cadres de résultats des projets

A défaut d'une approche programme, la mise en œuvre s'est opérée avec démultiplication de petits projets sans liens, et qui ne font pas tous l'objet de descriptif ou de PTA avec des cadres de résultats en cohérence avec celui du CPAP. Tous les produits visés dans le CPAP ne sont pas pris en compte dans les projets. L'évaluation a identifié également un manque de précision de la chaîne des résultats (intrants, activités et extrants). Par ailleurs, certains bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre rencontrés sur le terrain ont mentionné que dans la plupart des cas les projets ont été conçus sans consultations et leur étaient présentés uniquement au moment de leur exécution. Les cadres de résultats des projets dont la démultiplication n'obéit pas à une approche programme, ne sont pas tous complets et cohérents avec celui du CPAP.

Cette situation découle d'une part, d'un déficit de communication entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation dans la gestion axée sur les résultats et partant, dans l'appropriation et le suivi du CPAP, et d'autre part d'une absence de recherche de convergence/synergie dans la planification et la mise en œuvre des PTA. L'existence de

groupes de convergence fonctionnels pour les composantes CPAP, entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation aurait permis d'éviter cette situation, sur la base de rencontres pour la planification des plans des PTA et leur suivi trimestriel.

3.3. Efficacité

3.3.1. Etat des cibles des produits/Progrès vers les effets

3.3.1.1. Composante « Développement Durable »

L'état des produits et les progrès vers les effets se présentent comme ci-dessous détaillé.

a) Sous-programme « Promotion et développement des énergies renouvelables »

Effet CPAP : « Les institutions nationales disposent d'outils appropriés pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement des énergies renouvelables ».

Etat actuel du Produit 1 « Le cadre légal juridique réglementaire pour la promotion des énergies renouvelables est adopté » : produit non réalisé (0% de la cible). Toutefois, il convient de noter que l'appui a permis au pays de se doter d'une stratégie nationale pour la promotion des énergies renouvelables qui doit être complétée par un plan d'action intégrant le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural. Cette stratégie aurait dû être intégrée comme première cible dans le cadre des résultats du CPAP.

Etat actuel du Produit 2 « Un plan d'action pour le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural élaboré et mis en œuvre à travers la création/renforcement d'un centre d'encadrement » : produit non réalisé (0% de la cible).

Progrès/Etat de l'effet CPAP : L'effet n'a pas enregistré de progrès (0% des cibles). Les deux produits présentent un caractère stratégique dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques : opportunité de lier le niveau national de pilotage (cadre légal juridique réglementaire), au niveau local (développement des capacités locales de promotion des énergies renouvelables en milieu rural). A ce titre, l'effet doit être poursuivi. L'assistance devra se faire dans un cadre programmatique favorisant la valorisation/capitalisation des appuis en matière notamment, de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, et de développement humain dans la voie de l'émergence d'éco communes/communes durables, et d'éco villages surtout à la périphérie des parcs comme celui de Manda et autour du Lac Tchad. Cela offre une opportunité de programmation conjointe avec les agences SNU. La mise en place du centre d'encadrement à Goz-Beïda permet de faire de cette commune un site pilote.

b) Sous-programme « Gestion durable de l'environnement »

Effet CPAP : « Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques, avec trois produits visés ».

Etat actuel du Produit 1 « Les institutions au niveau central et décentralisé sont mieux informées et outillées pour la gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées » : partiellement réalisé (48 % de la cible). Les résultats concernent surtout le niveau décentralisé pour la gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées.

Etat actuel du Produit 2 «Des réseaux intercommunautaires de gestion des aires protégées diffusent les bonnes pratiques de gestion durable de l'environnement » : Produit réalisé (100 % de la cible).

Etat actuel du Produit 3 «Les populations riveraines et les partenaires sont outillés pour la mise en œuvre du plan de gestion du parc national de Manda » : partiellement réalisé (75 % de la cible).

Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet (70% des cibles).

Cas de réussite :

Les populations riveraines des aires protégées sont dotées de cadres organisationnels et de plans leur permettant de mieux gérer leurs ressources naturelles. La mise en œuvre de ces plans et outils a permis : la réduction des menaces sur la biodiversité (braconnage réduit d'environ 35%, et feux de brousse réduits d'environ 5%), et l'apparition d'espèces fauniques auparavant éradiquées du Parc. L'on note un changement qualitatif des rapports entre les communautés villageoises et les agents forestiers qui sont devenus plus participatifs que répressifs. Il convient de souligner que le système d'épargne et de crédit mis en place avec le concours de la PARCEC a permis aux bénéficiaires de développer des activités génératrices de revenus ayant contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie, et à une réduction des pressions sur les ressources naturelles. En vue de la durabilité des résultats acquis, il y a lieu d'asseoir une démarche contractuelle liant le développement des activités génératrices de revenus à la préservation des ressources naturelles, à travers par exemple, le Programme Micro financement du FEM.

Effet CPAP : « Les populations les plus vulnérables ont accès à un habitat décent et adapté à l'environnement climatique, avec deux produits visés ».

Etat actuel du Produit 1 «Des plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adapté aux changements climatiques sont adoptés»: produit partiellement réalisé (25 % de la cible, avec la réalisation des deux ébauches de plans urbains pour N'Djaména et Djarmaya).

Etat actuel du Produit 2 « Une plateforme est mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat » : produit partiellement réalisé (50 % de la cible avec un Forum Urbain National des Acteurs (FUNAT) en Novembre 2016 et dont les actes ne sont pas encore publiés).

Progrès/Etat de l'effet CPAP: L'effet a enregistré des progrès moyens (38% des cibles) compte tenu du retard dans l'obtention des produits. Les deux produits présentent un caractère stratégique dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques. A ce titre, l'effet doit être poursuivi. En référence à la promotion des énergies renouvelables, et au partenariat PNUD/ ONU-HABITAT (Projet d'Appui à la Résilience Urbaine de Goz-Beïda), la poursuite de l'assistance devra se faire dans un cadre programmatique favorisant la synergie des appuis en matière notamment, de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, et de développement humain dans la voie de l'émergence d'éco communes/communes durables. Cette synergie est encore presque inexistante, comme c'est le cas dans la commune de Goz-Beïda (pouvant constituer un site pilote d'éco commune) pour les appuis Décentralisation et Résilience Urbaine. Il convient de noter que le partenariat PNUD/ ONU-HABITAT a permis : la création de la Société de Promotion Immobilière et Foncière (SOPROFIM) ; la création de l'Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain (OHDU) ; et la Création de la Banque

de l'Habitat du Tchad. Ces produits permettent l'existence d'un cadre institutionnel devant favoriser l'atteinte de l'effet CPAP.

Effet CPAP: « Les stratégies nationales de développement rural prennent en compte les nouvelles données climatiques et contribuent directement au renforcement des capacités d'adaptation des populations concernées ».

Etat actuel du Produit 1 « Le Gouvernement dispose des outils de plaidoyer reflétant la situation spécifique du sahel dans le cadre des négociations et du suivi de la Convention de Rio +20 » : produit partiellement achevé (Cible atteinte à 50%).

Etat actuel du Produit 2 « Les capacités des structures nationales de collecte et d'analyse des données climatiques sont renforcées » : produit non réalisé (0% de la cible).

Progrès/Etat de l'effet CPAP: L'effet a enregistré peu de progrès (25% des cibles).

Effet CPAP : « Les populations cibles en particulier les femmes et jeunes améliorent leur situation socio-économique de manière durable ».

Etat actuel du Produit « Les EMF assurent, en partenariat avec les banques une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations cibles » : produit entièrement réalisé (100% de la cible).

Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet (100% des cibles) avec la satisfaction des demandes de services de microfinance notamment pour les femmes. L'appui (PAFIT) a permis le renforcement de la performance des Etablissements de Microfinance (EMF) pour contribuer à rapprocher les populations les plus pauvres des services et produits financiers. Toutefois, la couverture géographique et la faiblesse de la supervision et du contrôle du marché de la finance inclusive limitent la viabilité de l'offre de services financiers et leur adaptation aux besoins des populations cibles pour leur permettre d'améliorer de manière durable, leur situation socio-économique. Pour la durabilité de l'utilisation des financements PNUD (subventions qui appartiennent aux populations), les protocoles avec les EMF doivent être signés également par l'autorité administrative dans les sites, en permettant aux bénéficiaires d'être actionnaires avec un mécanisme rotatif du crédit.

Dans la commune de Goz-Beïda, la faiblesse de la supervision et du contrôle a pratiquement inhibé l'accès des femmes à un financement. Cette situation doit être vite corrigée pour le crédit du PNUD sur la base duquel, le gouvernement avait mis en place des fonds additionnels.

Effet CPAP : « Les acteurs publics, privés et communautaires délivrent davantage des services de qualité pour l'accès universel des populations en particulier les femmes et jeunes à la prévention, au traitement et à la prise en charge du VIH/SIDA ».

Etat actuel du Produit « Les capacités des structures nationales et décentralisées sont renforcées pour une meilleure coordination de la riposte nationale au VIH/SIDA » : produit partiellement réalisé (78% des cibles).

Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet (78% des cibles) surtout, au profit des populations de la région méridionale. La poursuite de l'effet devra se faire dans le sens d'une plus grande couverture du pays.

Globalement, pour la Composante « Développement Durable », l'analyse reflète un niveau moyen de réalisation des cibles (48%) de produits, et des progrès vers les effets indiqués dans le cadre des résultats du CPAP. Ceci n'altère pas l'importance des résultats de l'assistance du PNUD dans le domaine du renforcement des capacités nationales de pilotage stratégique pour le développement durable. En effet, la mise en œuvre a permis au pays de se doter : (i) d'une stratégie nationale de promotion des énergies nouvelles et renouvelables (ENR) devant permettre de mobiliser les partenariats et les ressources pour un meilleur accès des populations rurales aux sources d'énergies propres ; (ii) d'un cadre institutionnel devant favoriser le développement urbain avec la création de la Société de Promotion Immobilière et Foncière (SOPROFIM) ; la création de l'Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain (OHDU) ; et la Création de la Banque de l'Habitat du Tchad ; (iii) d'un document d'orientation stratégique Post RIO + 20 ; (iv) d'une stratégie ayant permis de soutenir le contrôle des Etablissements de Microfinance (EMF) par l'État, leur professionnalisation, l'amélioration de leur couverture géographique, leur autonomie opérationnelle, et l'accroissement du nombre des bénéficiaires passant de 151 101 en 2009 à 500 000 en 2015, dont 52% de femmes.

Il est également logique d'apprécier en hausse l'efficacité du Programme Pays en considérant certains produits importants qui n'ont pas été pris en compte dans la chaîne des résultats du CPAP. En matière de lutte contre le paludisme, le PNUD avec l'appui du Fonds Mondial, a contribué à améliorer : (i) la proportion d'enfants de moins de 5 ans dormant sous moustiquaires imprégnées d'insecticides (MILLD) qui est passé de 9,8 % en 2010 à 45,6 % en 2014 (EDS-MICS2014-2015) ; (ii) la prévention (4 290 303 MILLD distribuées) et la prise en charge (2 212 865 personnes traitées). Avec le Programme Micro financement du FEM, l'on note : (a) la réalisation de 23 initiatives communautaires couvrant des activités de reboisement, de réalisation des cordons pierreux, d'aménagement autour des aires protégées, et (b) les études de faisabilité ayant contribué à la création d'une aire protégée transfrontalière avec le Cameroun.

Au niveau local, l'assistance a permis d'enclencher des solutions alternatives de développement de moyens d'existence durable axées sur la gestion des ressources naturelles, et le soutien aux activités génératrices de revenus. Ceci s'est traduit au niveau du parc de Manda par : la réduction des menaces sur la biodiversité (braconnage réduit d'environ 35% ; empiètement agricole quasi-éliminé, et feux de brousse réduits d'environ 5%) ; l'apparition d'espèces fauniques auparavant éradiquées du parc ; et la mise en place d'un système d'épargne et de crédit accessible aux populations pour mener des activités génératrices de revenus en réduisant leurs pressions sur les ressources naturelles. En vue de la durabilité des résultats acquis, il y a lieu d'asseoir une démarche contractuelle liant le développement des activités génératrices de revenus à la préservation des ressources naturelles, à travers par exemple, le Programme Micro financement du FEM.

Par ailleurs, le plan urbain de résilience de la commune de Goz-Beïda dont le processus est lancé présente un caractère stratégique pour le pilotage local dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques. Ce plan devant être perçu comme une partie intégrale du Plan Communal de Développement, la poursuite de l'assistance devra se faire dans un cadre programmatique favorisant la complémentarité des appuis du PNUD avec ceux des autres

agences SNU (projets conjoints) en matière notamment, de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, de sécurité et de développement humain dans la voie de l'émergence de l'éco commune/commune durable de Goz-Beïda qui doit abriter le centre d'encadrement pour la promotion des énergies renouvelables en milieu rural.

Il convient de noter l'absence de projets conjoints dans le domaine du « Développement Durable ».

Pour plus d'efficacité, et en référence : (i) aux priorités nationales déclinées dans la Vision 2030, et le PQ 2016-2020/Axe 4 : Amélioration de la qualité de vie des Tchadiens ; (ii) à l'UNDAF 2017-2021/ Résultat stratégique 1 : Capital Humain ; Effet 2 : D'ici à fin 2021, les populations les plus vulnérables dont les femmes, adolescent(e)s et enfants de moins de cinq ans, incluant les réfugiés dans les zones ciblées, utilisent davantage les services intégrés de qualité de santé, nutrition et de bonnes pratiques d'alimentation, de prévention et traitement des maladies prioritaires notamment le VIH et le paludisme ;

Effet 5 : D'ici à fin 2021, les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs et les petits producteurs, notamment les jeunes et les femmes, des régions ciblées emploient des systèmes de production durable leur permettant de répondre à leurs besoins de base, d'alimenter le marché et adoptent un cadre de vie plus résilient au Changement Climatique et aux autres défis environnementaux ; et (iii) au Plan stratégique du PNUD/ Secteur d'activité : Renforcement de la résilience ; il est souhaitable que l'assistance 2017-2021 soit concentré dans un seul cadre programmatique « Développement Durable » comprenant deux axes : (1) Pilotage stratégique du développement durable (Appui à la formulation/révision et au suivi des stratégies/politiques/plans au niveau national et local dans des sites pilotes ; Renforcement de capacités de négociation/suivi des accords internationaux notamment sur la biodiversité, et les changements climatiques) ; (2) Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques. Il s'agira, dans des sites pilotes, de mettre en synergie : les efforts humanitaires, les appuis en matière de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, de développement, et de sécurité humaine dans la voie de l'émergence d'éco communes/communes durables, et d'éco villages. Compte tenu des initiatives en cours, le PNUD pourra impulser une programmation conjointe SNU avec une concentration géographique sur : Goz-Beïda ; deux villages à la périphérie du parc Manda ; et deux sites au niveau du Lac.

Certains produits stratégiques du CPAP 2012-2016 doivent être achevés. La matrice ci- après reflète leur cadrage dans le programme suggéré « Développement Durable ».

Tableau 3 : Cadrage des produits CPAP 2012-2016 qui doivent être achevés

Priorité nationale (Vision 2030/PQ 2016-2020) : Axe 4 : Amélioration de la qualité de vie des Tchadiens	
UNDAF 2017-2021 : Résultat stratégique 1 : Capital Humain/ Effet 5 : D'ici à fin 2021, les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs et les petits producteurs, notamment les jeunes et les femmes, des régions ciblées emploient des systèmes de production durable leur permettant de répondre à leurs besoins de base, d'alimenter le marché et adoptent un cadre de vie plus résilient au Changement Climatique et aux autres défis environnementaux	
Plan stratégique du PNUD : Secteur d'activité : Renforcement de la résilience	
Axes	Produits CPAP 2012-2016 qui doivent être achevés
Pilotage stratégique du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Plan d'action de la stratégie nationale pour la promotion des énergies renouvelables intégrant le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural ; ↗ Cadre légal juridique réglementaire pour la promotion des énergies renouvelables ; ↗ Plateforme est mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat : Forum Urbain National des Acteurs (FUNAT) ; ↗ Quatre Plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adapté aux changements climatiques sont adoptés.
Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Accès des groupements de femmes de Goz-Beïda au financement alloué par le PNUD.

3.3.1.2. Composante « Gouvernance Economique »

L'état des produits et les progrès vers les effets se présente comme suit.

a) Sous- Programme : Appropriation et opérationnalisation du cadre national de planification stratégique pour l'atteinte des OMD

Effet CPAP : « Les structures nationales s'approprient du cadre national de planification stratégique et élaborent, mettent en œuvre et suivent les politiques nationales et programmes sectoriels, pour accélérer l'atteinte des OMD ».

Etat actuel du Produit 1 « La stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP3) est inclusive et mieux intégrée dans les politiques sectorielles de développement » : Produit partiellement réalisé (75% des cibles).

Etat actuel du Produit 2 « Le cadre d'accélération des OMD contribue de manière déterminante à la réduction de l'insécurité alimentaire » : Produit partiellement réalisé (60% des cibles).

Etat actuel du Produit 3 « L'aide au développement est gérée et coordonnée de manière efficace » : Produit partiellement réalisé (80% des cibles).

Progrès/Etat de l'effet CPAP : Progrès significatifs enregistrés (72% des cibles). Une culture de planification stratégique commence à s'installer au niveau des structures nationales qui disposent d'une Vision 2030 et d'un Plan Quinquennal 2016-2021.

b) Sous-Programme : Promotion du secteur privé et de l'emploi

Effet CPAP: « Le Gouvernement et les opérateurs économiques s'approprient et mettent en œuvre une politique commune et un plan d'action pour l'amélioration du climat des affaires au Tchad ».

Etat actuel du Produit « Une stratégie commune et un plan d'action pour la promotion du secteur privé sont adoptés par le Gouvernement et les opérateurs économiques » : Produit partiellement réalisé (45% des cibles).

Dans le cadre de l'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, le bureau a mobilisé de l'expertise du BIT/PNUD pour l'élaboration du document de projet pour l'emploi des jeunes. L'indice Doing Business n'a pas évolué.

Progrès/Etat de l'effet CPAP: Peu de progrès enregistrés dans l'atteinte de l'effet (45% des cibles).

Globalement, pour la Composante «Gouvernance Economique », l'analyse reflète un bon niveau de réalisation des cibles (65%) des produits, et des progrès vers les effets indiqués dans le cadre des résultats du CPAP. Les résultats obtenus confortent le rôle d'agence leader dans le développement des capacités de planification stratégique, et de dialogue entre le gouvernement et ses partenaires. L'assistance a permis notamment : (i) la formation des cadres de la Direction des Etudes et de la Prévision (DEP) du Ministère des finances et du budget sur la construction d'une matrice de comptabilité sociale de l'économie tchadienne et donc d'une base de données économique financière et sociale ; (ii) l'élaboration et la finalisation du Plan National de Développement (PND) 2013-2015 qui a servi à mobiliser 1000 milliards FCFA (Conférence Paris, juin 2014) ; (iii) l'élaboration de la vision d'émergence du Tchad à l'horizon 2030, et du PQ 2016-2020. Aussi, le PNUD a contribué à rendre disponible le Rapport National sur le Développement Humain (RNDH), posant la problématique de l'information statistique pour l'évaluation plus objective des politiques publiques incluant la démarche de suivi des ODD dans le contexte tchadien. Le système de coordination de l'aide a été renforcé par l'installation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA) pour mieux analyser en amont, la coopération au développement et renforcer le dialogue entre l'Etat et ses partenaires.

3.3.2. Niveau de la contribution du PNUD dans les progrès vers les effets

Au niveau de l'analyse de la cohérence, les faiblesses relevées dans la conception du cadre des résultats du CPAP, et dans la chaîne des résultats des projets relève d'une absence de culture de gestion axée vers les résultats et d'une insuffisance de concertation dans le processus de planification des PTA entre le PNUD et les partenaires de mise en œuvre/réalisation. Par

ailleurs, la démultiplication des petits projets n'a pas été de nature à favoriser une synergie vers les effets. A titre d'exemple, on peut citer une réalisation comme la stratégie nationale de promotion des énergies renouvelables n'est pas prise en compte dans les cibles vers l'effet recherché. Au total, la contribution du PNUD dans les progrès vers les effets n'est pas encore efficace pour impulser une mobilisation interne et une convergence des partenaires nationaux vers les effets. Du reste, comme le montre l'analyse des modalités de mise en œuvre (section 4.1), les arrangements institutionnels relatifs à la gestion globale du Programme n'ont pas été respectés, surtout en ce qui concerne la coordination conjointe des actions programmatiques.

3.3.3. Stratégie de partenariat de mise en œuvre

La mission a noté l'établissement de partenariats significatifs non négociés sur la base de progrès vers les effets. Il y a lieu de souligner que ces partenariats (notamment : Fonds Mondial, Sahel) dont les résultats ne sont pas intégrés dans le cadre des résultats du CPAP, ont contribué à accroître l'efficacité du Programme.

En l'absence d'une stratégie ad hoc de partenariat pour chaque effet retenu, les partenariats établis n'ont pas été conçus sur la base de concertations vers la réalisation des effets. Dans cette situation, il n'a pas eu un dispositif de dialogue entre les partenaires et de plaidoyer/communication dédié spécifiquement au choix des effets, à la détermination, et au suivi du rôle de chaque partenaire.

3.4. Efficience

Les dates de réalisation des cibles des produits n'ayant pas été définies dans le temps, l'appréciation de l'efficience s'est fondée sur la relation entre l'état des cibles et les réalisations financières. Au regard du taux de réalisation des budgets approuvés qui se situe à 88% (section 4.2.3), et du niveau moyen d'atteinte des cibles, il ressort une efficience insuffisante de la mise en œuvre du CPAP avec un cadre des résultats tel que retenu.

Toutefois, l'exécution financière ayant concerné tout le portefeuille des projets y compris ceux relatifs aux partenariats avec le Fonds Mondial et l'Initiative Sahel, la prise en considération des résultats liés à ces résultats et contribuant au progrès vers les effets, permet de juger d'une efficience moyenne de la mise en œuvre du Programme.

3.5. Impacts

La revue documentaire, les entretiens et visites ont permis de noter des changements positifs en ce qui concerne :

(a) l'accès aux ressources productives, et l'accroissement des revenus des femmes grâce à l'installation d'une quarantaine de plateformes multifonctionnelles au profit de 803 groupements féminins, et l'amélioration de leur accès à la microfinance ;

(b) la réduction de la pression sur la biodiversité, notamment au niveau du parc de Manda. La mise en œuvre des plans de gestion accompagnée d'un système d'épargne et de crédit a conduit à la réduction des menaces sur la biodiversité (braconnage réduit d'environ 35% ; empiètement

à but agricole quasi-éliminé, et feux de brousse réduits d'environ 5%), et à l'apparition d'espèces fauniques auparavant éradiquées du Parc.

3.6. Durabilité

A l'absence d'une stratégie de sortie de l'assistance/pérennisation des acquis définie et mise en œuvre, les changements observés nécessitent d'être consolidés d'autant plus qu'il a été déploré, sur le terrain, l'arrêt brusque de l'appui du PNUD sans concertation avec les bénéficiaires. Il convient de noter que :

- a) l'accroissement des revenus des femmes requiert le fonctionnement optimal des équipements installés, ainsi que l'accès à l'eau et aux moyens de transport pour la commercialisation ;
- b) dans un contexte de lutte contre la pauvreté, la réduction de la pression sur les ressources naturelles nécessite encore un appui axé sur une démarche contractuelle liant le développement des activités génératrices de revenus à la préservation des ressources naturelles.

Au total, la mise en œuvre du Programme, a eu un niveau moyen de performance au regard des cibles atteintes (65%) et des progrès vers les effets. Il est logique d'apprécier en hausse cette efficacité en considérant certains produits importants obtenus grâce aux partenariats établis avec le Fonds Mondial et l'Initiative Sahel, et qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre des résultats du CPAP.

PARTIE 4. ANALYSE DES ARRANGEMENTS RELATIFS A LA GESTION

4.1. Modalités de mise en œuvre

L'analyse a permis de relever que les arrangements institutionnels retenus pour la gestion du Programme entre le PNUD et le ministère en charge du Plan n'ont pas été appliqués. La concertation a été défailante entre notamment, la Cellule de suivi/évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation du CPAP, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, de planification des PTA avec les services techniques, et de suivi des actions.

La mise en œuvre du Programme s'est effectuée selon la modalité NIM avec l'appui du Bureau PNUD, et la modalité DIM qui a pris de l'ampleur suite aux carences dans la gestion financière au niveau de projets. Le recours aux services de VNU a été noté, et ceci devra être renforcé notamment pour le développement d'un volontariat national.

Les mécanismes de gestion ont en général été jugés insuffisamment performants par les bénéficiaires et même par le staff du PNUD sur le terrain, eu égard à l'allongement des délais de paiement, que le projet soit exécuté en NIM ou en DIM. Certainement, les délais requis, s'ils sont intrinsèques aux procédures, ne sont pas bien connus. En tout état de cause, il est nécessaire d'améliorer les décaissements et d'assurer la vulgarisation des procédures et des délais requis en la matière, et d'appuyer le staff de terrain pour le respect de ces procédures.

4.2. Mobilisation des ressources/Exécution financière

4.2.1. Mobilisation des ressources de base

En référence au CPD approuvé par le Conseil d'Administration du PNUD, l'objectif de mobilisation des ressources de base portait sur un total de 7, 000,000 dollars E.U.

Durant la mise en œuvre, les ressources de base mobilisées ont atteint 9, 710,363 dollars E.U soit 139% des prévisions.

4.2.2. Niveau des budgets approuvés/Mobilisation d'autres ressources

Sur un objectif initial de 22, 000,000 dollars E.U, les approbations totales (ressources de base et autres ressources) ont atteint 98, 471,018 dollars E.U, grâce notamment au partenariat avec le Fonds Mondial et l'Initiative Sahel. IL y a lieu de noter que la contribution du gouvernement n'est pas reflétée dans les budgets.

4.2.3. Exécution financière

Le total des dépenses portent actuellement sur 86, 750,027 dollars E.U, soit un taux d'exécution financière de 88%. Ceci constitue une performance favorisant le développement de partenariat.

4.3. Suivi/Evaluation du Programme

Le mécanisme global de suivi du CPAP entre le PNUD et le gouvernement n'a pas fonctionné. La concertation a été défailante entre notamment, la Cellule de suivi/évaluation du ministère

en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus prévu. Les revues annuelles n'ont pas été organisées au détriment de la visibilité du Programme.

Les revues trimestrielles des plans de travail généraux et spécifiques des sous-programmes, qui devaient analyser le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs ne se sont pas tenues. Des visites de terrain conjointes et spécifiques au suivi du CPAP n'ont pas été organisées.

La plateforme de gestion et suivi Atlas du PNUD n'est pas encore accessible à la partie nationale, et les résultats tirés par le Bureau ne font pas l'objet de partage avec la contrepartie.

Un plan d'évaluation du CPAP a été établi par le Bureau. Les évaluations prévues ont été conduites avec une année de décalage. L'évaluation finale du CPAP actuellement en cours aurait dû être menée durant le second trimestre 2016 afin d'alimenter le processus de préparation du Programme Pays 2017-2021.

Les audits des projets ont été organisés, mais les rapports soumis avec retard, outre les insuffisances relevées par l'audit du Bureau conduit en 2014, ont négativement impacté la notation du Bureau.

PARTIE 5. DIFFICULTES MAJEURES RENCONTREES

5.1. Facteurs ayant entravé les progrès vers les effets

Les principaux facteurs qui ont influencé les progrès vers les effets sont les suivants :

- 1) la faiblesse de l'approche et de la conception des documents programmatiques, au regard de la gestion axée sur les résultats vers les effets ;
- 2) Les faiblesses du mécanisme de suivi-évaluation du CPAP qui se sont traduites par l'absence dans plusieurs projets de rapports périodiques d'avancement, rapports annuels, revues annuelles avec le gouvernement, revues à mi-parcours, rapports d'évaluation ;
- 3) l'absence de concertation entre notamment, la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation du CPAP, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, et de suivi globale du Programme Pays ;
- 4) le déficit de communication entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation dans la gestion axée sur les résultats et partant, dans l'appropriation et le suivi du CPAP, et d'autre part d'une absence de recherche de convergence/synergie dans la planification et la mise en œuvre des PTA. L'existence de groupes de convergence fonctionnels pour les composantes CPAP, entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation aurait permis d'éviter cette situation, sur la base de rencontres pour la planification des plans des PTA et leur suivi trimestriel.

5.2. Contraintes opérationnelles

Les principales contraintes rencontrées au niveau opérationnel se résument ainsi :

- 1) la démultiplication des projets qui ne permet pas de réduire les coûts de transaction ;
- 2) les longs délais dans les acquisitions et les paiements. Les mécanismes de gestion ont en général été jugés insuffisamment performants par les bénéficiaires et même par le staff du PNUD sur le terrain. Certainement, les délais requis, s'ils sont intrinsèques aux procédures, ne sont pas bien connus. En tout état de cause, il est nécessaire d'améliorer les décaissements et d'assurer la vulgarisation des procédures et des délais requis en la matière, et d'appuyer le staff de terrain pour le respect de ces procédures ;
- 3) les retraits précipités du PNUD sans une stratégie de sortie/pérennisation des acquis négociée avec les bénéficiaires et les partenaires techniques.

PARTIE 6. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

6.1. Conclusions

L'analyse de la mise en œuvre du CPAP conduit aux conclusions suivantes :

- 1) les arrangements institutionnels retenus pour la gestion globale du Programme entre le PNUD et le ministère en charge du Plan n'ont pas été appliqués. La concertation a été défaillante entre notamment, la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation du CPAP, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, de planification des PTA avec les services techniques, et de suivi du Programme ;
- 2) le cadre des résultats du CPAP a révélé un défaut de ciblage pour la priorité nationale relative à la Composante Développement Durable, et pour les effets UNDAF. La conception du cadre des résultats du CPAP a souffert, en général, d'une application insatisfaisante de la gestion axée sur les résultats et du contrôle qualité. Les réajustements opérés par la mission ont démontré l'alignement des effets CPAP aux priorités nationales et aux effets UNDAF. Ceci traduit la pertinence du CPAP dont les produits sont en ligne avec le secteur d'activité du Plan stratégique du PNUD « Renforcement de la résilience »
- 3) la mise en œuvre du Programme, a eu un niveau moyen d'efficacité et d'efficience au regard des cibles atteintes (48%), des progrès vers les effets, et du taux d'exécution des budgets approuvés. Il est logique d'apprécier en hausse cette efficacité en considérant certains produits importants obtenus grâce aux partenariats établis avec le Fonds Mondial et l'Initiative Sahel, et qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre des résultats du CPAP ;
- 4) en l'absence d'une stratégie ad hoc de partenariat pour chaque effet retenu, les partenariats établis n'ont pas été conçus sur la base de concertations vers la réalisation des effets. Dans cette situation, il n'a pas eu un dispositif de dialogue entre les partenaires et de plaidoyer/communication dédié spécifiquement au choix des effets, à la détermination, et au suivi du rôle de chaque partenaire ;
- 5) la mise en œuvre a permis d'observer des changements positifs en ce qui concerne : (a) l'accès aux ressources productives, et l'accroissement des revenus des femmes grâce à l'amélioration de leur accès à la microfinance ; (b) la réduction de la pression sur la biodiversité, notamment au niveau du parc de Manda. Toutefois, en l'absence d'une stratégie de sortie de l'assistance/pérennisation des acquis définie et mise en œuvre, les changements observés nécessitent d'être consolidés d'autant plus qu'il a été déploré, sur le terrain, l'arrêt brusque de l'appui du PNUD sans concertation avec les bénéficiaires.

6.2. Enseignements tirés

La conduite de l'évaluation permet de tirer les enseignements ci-après :

- 1) Le contrôle qualité doit être effectué de façon continue et rigoureuse durant toute la mise en œuvre de l'assistance, en commençant d'abord par la formulation du CPAP afin de garantir la plénitude de la gestion axée sur les résultats ;
- 2) Une stratégie de sortie doit être établie et négociée avec les bénéficiaires et les autres partenaires dès le démarrage de l'assistance, pour s'assurer de la durabilité des acquis ;
- 3) La mise en place de lignes de crédit destinées aux populations doit faire l'objet de conventions entre le PNUD, les EMF, les bénéficiaires, et l'autorité administrative de la zone d'intervention, afin de garantir l'accès des bénéficiaires aux ressources et d'assurer un mécanisme pérenne de « rotation des fonds ».

6.3. Recommandations

Au regard des priorités nationales actuelles, l'évaluation conduite permet de formuler des recommandations dans la voie d'une concentration plus stratégique de la coopération PNUD/ Gouvernement autour d'objectifs de développement humain durable. Ainsi, il est recommandé :

6.3.1. Au Gouvernement et au PNUD

- 1) d'accorder une attention toute particulière en vue de rendre effective la concertation entre notamment, la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan et le Bureau de façon à asseoir une coordination conjointe du processus de préparation de la coopération, de formulation et de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités nationales, et de suivi global du Programme Pays ;
- 2) de renforcer l'appropriation nationale. A cet effet, le Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale et les autres ministères sectoriels devraient fortement renforcer leur propre appropriation du CPD et, d'autre part, le PNUD gagnerait à impliquer davantage toutes les parties prenantes dans le processus du CPD. Le PNUD pourrait aussi entreprendre un travail de communication et de promotion du CPD plus systématique, auprès des différents ministères, partenaires de développement, et autres entités nationales, dont les ONG afin d'accroître le degré d'adhésion et d'appropriation de la part du gouvernement et de tous ces acteurs ;
- 3) de tout mettre en œuvre en vue de l'achèvement de certains produits stratégiques. Il s'agit : des produits relatifs à : (i) l'appui au pilotage stratégique du développement durable (Plan d'action de la stratégie nationale pour la promotion des énergies renouvelables intégrant le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural ; Cadre légal juridique réglementaire pour la promotion des énergies renouvelables ; Plateforme mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat : Forum Urbain National des Acteurs (FUNAT) ; Quatre Plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adapté aux changements climatiques sont adoptés) ; (ii) à la promotion des dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques (Accès des groupements de femmes de Goz-Beïda au financement alloué par le PNUD) ;

- 4) de mettre en place des groupes de convergence fonctionnels entre le PNUD et les équipes de mise en œuvre/réalisation pour la planification des PTA, l'organisation de visites conjointes, et le suivi trimestriel.

6.3.2. Au Gouvernement

- 1) de veiller à l'inscription et à la mobilisation des budgets de contrepartie ;

6.3.3. Au PNUD

- 1) de doter le futur Programme Pays du PNUD d'un cadre programmatique doté d'un dispositif de suivi-évaluation complet, tant sur le plan conceptuel que procédural, durant toute la durée de vie du Programme. L'absence d'un tel dispositif de suivi-évaluation est "parent pauvre" dans de nombreux programmes et projets et est dommageable à bien des égards ;
- 2) de mieux orienter l'appui vers l'approche programme. Même si un CPAP n'est pas prévu pour le nouveau cycle, il est souhaitable pour la gouvernance du Programme, le développement de projets conjoints SNU, et en soutien aux contacts avec les donateurs potentiels, de disposer d'un programme cadre « Développement Durable » comprenant deux axes :
 - Axe 1 : Pilotage stratégique du développement durable (Appui à la formulation/révision et au suivi des stratégies/politiques/plans au niveau national et local dans des sites pilotes ; Renforcement de capacités de négociation/suivi des accords internationaux notamment sur la biodiversité, et les changements climatiques) ;
 - Axe 2 : Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques. Il s'agira, dans des sites pilotes, de mettre en synergie : les efforts humanitaires, les appuis en matière de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, de développement socio-économique, de préservation de l'environnement, et de sécurité humaine dans la voie de l'émergence d'éco communes/ communes durables, et d'éco villages ;
- 3) d'impulser une programmation conjointe SNU pour l'Axe 2 «Dynamiques locales de croissance durable et de résilience aux changements climatiques», avec une concentration géographique sur : Goz-Beïda ; deux villages à la périphérie du parc Manda ; et deux sites au niveau du Lac. La finance inclusive constituant un levier dans cet axe, une priorité devra être accordée au démarrage du PAFIT 2 ;
- 4) d'accélérer la réorganisation du bureau en mettant également l'accent sur le renforcement de l'Unité en charge du PMSU dans le domaine du suivi-évaluation. Cette Unité doit jouer l'interface avec la Cellule de suivi/ évaluation du ministère en charge du Plan, dans la nécessaire amélioration de la concertation/ coordination, et du suivi de la coopération PNUD/Gouvernement.

Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation

Titres des postes :

- 1- Un Consultant international spécialiste en planification stratégique (chef d'équipe) pour l'évaluation des effets identifiés dans le CPD et le CPAP
- 2- Un Consultant international (Gouvernance et Consolidation de la paix) pour l'évaluation des effets et progrès réalisés dans le CPD et le CPAP
- 3- Un Consultant national Spécialiste en Développement Durable pour l'évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des effets identifiés dans le CPD et le CPAP
- 4- Un Consultant national Spécialiste en Gouvernance Démocratique pour l'évaluation des effets et des progrès réalisés dans l'atteinte des effets identifiés dans le CPD et le CPAP.

1. RAPPEL DES FAITS Le Programme Pays 2012 ó 2015 du PNUD au Tchad, étendu à l'année 2016, a été adopté par le Conseil d'Administration du PNUD à sa session de juin 2011. Aligné sur les priorités du Gouvernement, le CPD visait d'une part, l'appui à la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté et au renforcement du développement, et d'autre part, l'appui à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de la sécurité humaine. Le Programme pays s'est décliné dans un plan d'action articulé autour de quatre axes : i) Gouvernance économique et la promotion de l'emploi; ii) Energie, environnement, développement durable et capital humain ; iii) Gouvernance démocratique ; iv) Consolidation de la paix et la transition vers un développement durable.

A l'instar d'autres partenaires, le PNUD a appuyé les efforts du Gouvernement Tchadien, à travers la mise en òuvre de son plan d'action, en contribuant notamment à l'atteinte des cinq effets de l'UNDAF suivants :

Effet 1 : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en òuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;

Effet 2 : Les institutions nationales mettent en òuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle ;

Effet 3 : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en òuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;

Effet 4 : Les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix ;

Effet 5 : Les autorités nationales allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des droits des populations à l'accès aux services sociaux de base

Budgétisé à hauteur de USD 70 000 000, le programme a permis de décaisser près de USD 94 000 000 dont près de 75 000 000 mobilisés auprès des bailleurs de fonds. A l'issue des six années de mise en òuvre et en préparation de son nouveau programme couvrant la période 2017 ó 2021, le Bureau du PNUD au Tchad commande l'évaluation finale de son programme suivant les présents termes de référence.

2. LA PORTÉE DU TRAVAIL, LES RESPONSABILITÉS ET LES DESCRIPTION DES TRAVAUX ANALYTIQUE PROPOSÉE L'objectif principal de l'évaluation d'effets est d'évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte de l'effet ou des effets identifiés dans le CPD et le CPAP, d'identifier des meilleures pratiques et des leçons apprises devant contribuer à renforcer la mise en òuvre du programme pays 2017 - 2021. L'évaluation permettra de fournir en retour, les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations et pour renforcer l'exécution du programme pays sur la période 2017-2021. Ceci permettra aux gestionnaires de programmes

et projets de disposer de recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences, utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires cibles tels que le gouvernement, la société civile, les institutions nationales et autres acteurs.

L'évaluation d'effets couvrira les programmes mis en oeuvre depuis 2012, sous l'actuel Programme Pays. L'évaluation tiendra compte des activités des années précédentes lorsque celles-ci sont étroitement liées aux activités en cours. L'évaluation doit avoir une large portée, en s'étendant non seulement sur les effets de manière générale, mais aussi sur la manière dont les projets et programmes du PNUD ont contribué ou contribuent à l'atteinte des effets de l'UNDAF. La couverture géographique est à l'échelle nationale.

Tout en s'appuyant sur les précédentes évaluations d'UNDAF et de projets, la présente évaluation se focalisera sur les questions relatives au positionnement du PNUD au Tchad, les résultats clés et sur les aspects non-programmatiques des activités tels le plaidoyer, l'appui-conseil, la communication avec les partenaires et la coordination.

Les résultats de l'évaluation devront fournir des orientations pour la mise en œuvre des nouveaux documents UNDAF, CPD et CPAP, l'évaluation d'effet focalisant ses recommandations sur le niveau programmatique et l'évaluation finale du CPD/CPAP proposant des recommandations plus stratégiques.

Méthodologie

Les méthodes générales pour conduire cette évaluation d'effets portent sur:

ÉLa revue documentaire des données disponibles dans l'Atlas, l'ERBM et les autres sources internes et externes ;

Les Interviews semi-structurées et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;

ÉLes interviews avec les principaux informateurs;

ÉLes visites de terrain ;

ÉLa compilation, le traitement et l'analyse de données.

Certaines méthodologies de collecte de données doivent être participatives en vue de maximiser l'implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être effectuée pour contrôler les validités internes et externes.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluation.

Les informations des autres évaluations et revues qui ont été conduites seront utilisées pour cette évaluation. Ce sont notamment les suivantes:

ÉLes rapports d'activités des programmes et projets ;

ÉLes documents de Revues Annuelles

ÉL'évaluation à mi-parcours du programme du CPAP ;

ÉLes évaluations de projet ;

ÉL'évaluation finale de l'UNDAF ;

ÉLe rapport d'enquête de partenariat

Principaux Produits attendus de l'équipe d'évaluation

Les produits spécifiques attendus de l'équipe d'évaluation sont :

1) La conceptualisation méthodologique pour l'évaluation : c'est un document décrivant l'approche de l'équipe ainsi que la méthodologie spécifique d'approche à l'évaluation (Produit 1) ;

2) Un premier draft du rapport d'évaluation (Produit 2) ;

3) Un second draft du rapport d'évaluation comportant sur la base de recommandations et incluant les commentaires du premier draft (Produit 3);

- 4) Une Présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats et recommandations basés sur le rapport pour la réunion avec le senior management du PNUD et le gouvernement (produit 4);
- 5) Les principales conclusions et recommandations à la réunion avec le senior management du PNUD, le gouvernement (Produit 5);
- 6) Le rapport final d'évaluation comptant en français avec un résumé exécutif (Produit 6).

Annexe 2 : Calendrier de la mission

Les travaux ont été effectués selon les étapes et le calendrier reflétés dans la matrice ci-après :

Périodes	Axes de travail	Produits visés
12/12 au 23/12	<p>*Echanges/ brainstorming au niveau de l'équipe de la mission sur les exigences du Bureau de l'évaluation du PNUD, l'approche méthodologique, le draft de la matrice d'évaluation, et reunion avec le PNUD;</p> <p>* Revue des documents de référence : Rapports de suivi/évaluation sur le précédent cycle de coopération entre le PNUD et le Tchad ; Stratégies/Politiques Nationales de Développement/ Priorités nationales (Stratégie nationale de réduction de la pauvreté, Consolidation de la bonne gouvernance, Promotion de la sécurité humaine, Promotion de l'emploi, Développement durable) / Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ; UNDAF; Programmes Pays des agences SNU, ainsi que les différents rapports de suivi/évaluation y relatifs ; Rapports de la revue de l'UNDAF; Plan Stratégique du PNUD ; CPD/CPAP ; Stratégie du Programme Pays ; Rapports sur le Développement Humain (mondial) ; Rapports de suivi et d'évaluation du CPD/CPAP et de l'UNDAF ; Rapports de suivi des OMD ; Rapports Nationaux sur le Développement Humain (RNDH) ; Rapports nationaux sur le développement durable, les changements climatiques/ communications nationales sur les conventions post-Rio ; Rapports ADR ; Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR) ; Accords de partenariat/ cost-sharing et Rapports aux donateurs ; Documents sur les ODD ; Rapports de suivi et d'évaluation des projets/ programmes du portefeuille mis en œuvre par le PNUD au titre du cycle actuel (descriptifs de projets /DAP, révisions sur le terrain, plans de travail annuels (PTA) ; rapports d'activités trimestriels et annuels ; rapports des Comités de Pilotage ; rapports de revue/ d'évaluation des projets; rapports d'audits et rapports de suivi des « Management responses » ; rapports des visites de terrain ; rapports des réunions/revue du Programme par le Groupe de référence Gouvernement-PNUD) ;</p> <p>* Interviews et entretiens au niveau du PNUD, des équipes des projets ;</p> <p>* Etablissement du draft du Rapport initial ;</p> <p>* Réunions avec le PNUD;</p> <p>*Finalisation du Rapport initial (finalisation de la matrice d'évaluation; répartition des tâches, calendrier détaillé des travaux).</p>	<p>Rapport initial de la mission</p>

Période	Axes de travail	Produits visés
26/12 au 30/12	<ul style="list-style-type: none"> *Collecte des données et informations *Visites de terrain/ Suite de la collecte des données et informations/ Interviews et entretiens au niveau des Equipes des projets, des Autorités administratives locales, des Bénéficiaires, des Collectivités locales, des Partenaires de réalisation 	Draft du tableau synoptique de la mise en œuvre du CPD
02/01/2017 au 10/01/2017	<ul style="list-style-type: none"> *Suite de la collecte des données et informations/ Interviews et entretiens au niveau du PNUD, des Equipes des projets, des Agences du Système des Nations Unies, des Partenaires Techniques et Financiers; du Gouvernement, des Bénéficiaires, des Collectivités locales, du Secteur privé, des organisations de la Société civile, des Partenaires de réalisation *Etablissement du tableau synoptique de la mise en œuvre du CPD et formulation des constatations/conclusions et recommandations de la mission en ce qui concerne : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, et les orientations stratégiques et programmatiques pour la formulation du futur Programme Pays ; *Rédaction du draft du rapport de l'évaluation ; *Dispatching du draft du rapport de l'évaluation. 	Draft du rapport de l'évaluation

Périodes	Axes de travail	Produits visés
11/01/2017 au 13/01/2017	<ul style="list-style-type: none"> * Réunion avec le groupe de suivi portant examen du draft du rapport de l'évaluation ; * Exploitation des observations et amendements. 	Recueil des observations et amendements issus de la réunion avec le PNUD
16/01/2017 au 27/01/2017	*Suite des interviews et entretiens au niveau du PNUD, des Equipes des projets, des Agences du Système des Nations Unies, des Partenaires Techniques et Financiers; du Gouvernement, des Bénéficiaires, des Collectivités locales, du Secteur privé, des organisations de la Société civile, des Partenaires de réalisation ;	
30/01/2017 au 06/02/2017	*Rédaction du rapport final de l'évaluation.	Rapport final de l'évaluation.

Annexe 3 : Liste des documents exploités

Stratégie nationale de réduction de la pauvreté

CPD 2017 ó 2021/UNDAF 2017-2021

Rapport de l'évaluation à mi-parcours du CPAP

Cadre intérimaire 2012 - 2016

Rapport de l'évaluation finale du Cadre intérimaire

Vision 2030 PQ 2016-2020

Rapport ECOSIT 3

EDS/MICS 2014

UNDAF 2017-2021

Plan Stratégique du PNUD

Rapports sur le Développement Humain /Rapports Nationaux sur le Développement Humain (RNDH)

Rapports de suivi des OMD

Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR)

Descriptifs des projets /DAP ; Plans de travail annuels (PTA) ; Rapports d'activités trimestriels et annuels ; Rapports des Comités de Pilotage ; Rapports de revue/ d'évaluation des projets; Rapports d'audits;

Rapport de mission DU PNUD au PNM

Stratégie Nationale pour la promotion des énergies nouvelles et renouvelables

Rapport de mission relative à l'accompagnement des agents des EMF de Mongo, Moundou, Sarh, Lai dans la mise en place du Programme Crédit Epargne avec Education (PCEE)

Rapport de l'accompagnement des 2tablissement de Micro finance dans l'élaboration de leur plan d'affaires

Rapport final du Projet Conservation et Utilisation Durable de la Biodiversité dans le Moyen óChari
Stratégie du Programme de Micro financement du FEM TCHAD

PRODOC du Projet d'Appui à la finance Inclusive au Tchad (PAFIT)

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénoms	Titre et fonction	Institution/Structure
Stephen TULL	RR/RC	PNUD
Carol Flore-Smerezniak	Directrice Pays	PNUD
Laurent RUDASINGWA	Conseiller Gouvernance	PNUD
Béatrice TSHIDIBI	Spécialiste Assurance Qualité	PNUD
Elie YANYARA DJIMADOUMADJI	Analyste programme Gouvernance	PNUD
Lucien TOULOU	Conseiller Technique Principal - PACET	PNUD
Adaman OUEDRAOGO	Expert en Développement Local et Politiques Territoriales de Développement Durable	PNUD
Thom	Chef de projet Gouvernance	PNUD
Evariste TELBBAYE	Associé Développement Durable	PNUD
AHMAT Brahim Siam	Directeur	Direction Faune
Ali Adoum Moustapha	Directeur Adjoint	idem
Yamtibaye Théophile	Coordonnateur	PNM
Lazar Tikri Serge	Assistant	PNM
Ndoasbanl Banlongar	Chef de secteur	PNM
Mai mai Bani Addibang	Chef de secteur Adjoint	PNM
BOUBAKARI HAMADOU	Directeur de Suivi-Evaluation	Ministère de l'Economie
Djimadoum Augustin	Agent forestier	PNM
Allara Djimbaye	Agent forestier	PNM
Tamdji Magasde	Chef de Canton	Canton Balimba
Doumdibaye Ngergue	Membre Comité cantonal de Développement	Canton Balimba
Marcos Bustillo Salcines		PALAT

Nom Prénoms	Titre et fonction	Institution/Structure
Brahim BARADINI	Maire	Mairie de Goz-Beida
Mahamat BOUKHARI	Maire Adjoint	Mairie de Goz-Beida
Mahamat Ali Hassar	Secrétaire Général	Mairie de Goz-Beida
Isseini ABBADAM	Délégué Action Sociale Sila	Ministère de la femme et de l'action sociale
Abindou ALLAMINE	Chargé de protection Sila	Ministère de la femme et de l'action sociale
Wadi TOKO	Chef Secteur	Office National de Développement Rural (ONDR), Kimiti
Abali ADAM	Chef sous-section	Office National de Développement Rural (ONDR), Goz-Beida
Moussa Haroun Tirgo (Général)	Gouverneur	Région de Sila
Mamadou Gana Bonkar	Secrétaire Général	Région de Sila
Jenada BOLDADET	Préfet	Département de Kimiti
Mahamat Seid Abbo	Secrétaire Général	Département de Kimiti
Bertrand Keining	Secrétaire Général	Département de Djourf
(Majesté)	Sultan de Dar-Sila	Sultanat de Dar-Sila
Mboh Kinaye	Délégué	MATUH
Groupement des Femmes de Koloma	29 femmes membres du groupement	Plateforme Multifonctionnelle de Goz-Beida
Moustapha Hissein Tchori	Chef de projet	ENR
MadjastanTougondjide	Coordonnateur	PTFM
Aimé Ndonga	Coordonnateur	PMF FEM
Sanatcho Hayangu Danguigue	Coordonnateur	CNLS
Daniel Gbetnkom	Economiste Principal	PNUD
Ngatoguiam NGARBAYE	Assistant AF	PAFIT
Ahouissou BRICE	Coordonnateur	PAFIT

ANNEXE 5: Synoptique de la mise en œuvre pour le Développement Durable

Sous-Programme : La promotion et le développement des énergies renouvelables

Priorité nationale : Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique	
Effet UNDAF : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	
Effet CPAP: Les institutions nationales disposent d'outils appropriés pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement des énergies renouvelables	
Produit 1: Le cadre légal réglementaire pour la promotion des énergies renouvelables est adopté	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalizations
Loi cadre élaborée Baseline : 0 Cible : 1	Loi cadre n'a pas été élaborée Niveau d'atteinte de la cible = 0
Etat actuel du Produit 1 : Produit non achevé. TDR élaborés pour le recrutement d'un consultant/Processus de recrutement en cours. Compte tenu du caractère stratégique du produit, il y a lieu de poursuivre l'achèvement du produit en 2017.	
Produit 2: Un plan d'action pour le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural élaboré et mis en œuvre à travers la création/renforcement d'un centre d'encadrement	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalizations
Plan d'action élaboré pour les énergies renouvelables Baseline : 0 Cible : 1 Centre d'encadrement créé ou renforcé Cible : 1	Plan d'action non élaboré et mis en œuvre. Niveau d'atteinte de la cible = 0 Centre d'encadrement non encore créé Niveau d'atteinte de la cible = 0
Etat actuel du Produit 2 : Produit non achevé. Le rapport d'étude pour la mise en place du centre d'encadrement (lieu d'installation : GOZ-BEIDA) est en cours de finalisation par un consultant international.	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Avec la non réalisation des deux produits visés, l'effet n'est pas atteint. Les autorités disposent d'une stratégie nationale pour la promotion des énergies renouvelables qui doit être complétée par un plan d'action intégrant le renforcement des capacités de promotion des énergies renouvelables en milieu rural. Les deux produits présentent un caractère stratégique dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques : opportunité de lier le niveau national de pilotage (cadre légal réglementaire), au niveau local (développement des capacités locales de promotion des énergies renouvelables en milieu rural). A ce titre, l'effet doit être poursuivi. La poursuite de l'assistance devra se faire dans un cadre programmatique favorisant la valorisation/capitalisation des appuis en matière notamment, de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, et de développement humain dans la voie de l'émergence d'éco communes/communes durables, et d'éco villages surtout à la périphérie des parcs comme celui de Manda et autour du Lac Tchad. Cela offre une opportunité de programmation conjointe avec les agences SNU. La mise en place du centre d'encadrement à Goz-Beida permet de faire de cette commune un site pilote.	

Sous-Programme : Gestion durable de l'environnement

Priorité nationale : Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique	
Effet UNDAF : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	
Effet CPAP: Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques	
Produit 1: Les institutions au niveau central et décentralisé sont mieux informées et outillées pour la gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées.	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Nombre de cantons mettant en œuvre les mesures de gestion durable de l'environnement Baseline : 4 cantons (50 villages) Cible : 25 cantons	Avec 12 cantons (416 Villages) ayant bénéficié de l'appui, la cible est réalisée à 48 %, à travers : la création de comités villageois, de comités cantonaux, l'élaboration de PDL, la participation des communautés villageoises aux travaux d'aménagement du PNM.
Etat actuel du Produit 1 : Produit partiellement réalisé (48 % de la cible). Les résultats concernent surtout le niveau décentralisé pour la gestion durable des ressources naturelles dans les aires protégées.	
Produit 2: Des réseaux intercommunautaires de gestion des aires protégées diffusent les bonnes pratiques de gestion durable de l'environnement	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Nombre de réseaux intercommunautaires fonctionnels Baseline : 0 Cible : 2	Réseaux intercommunautaires mis en place. Niveau d'atteinte de la cible = 100 %
Etat actuel du Produit 2 : Produit réalisé.	

Sous- Programme : Gestion durable de l'environnement

Priorité nationale : Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique	
Effet UNDAF : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	
Effet CPAP: Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques	
Produit 3: Les populations riveraines et les partenaires sont outillés pour la mise en œuvre du plan de gestion du parc national de Manda	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Proportion du plan de gestion mise en œuvre Baseline : 0 Cible : 60%	L'indicateur n'est pas explicite pour apprécier à quel niveau les populations riveraines sont outillées pour la mise en œuvre du plan de gestion du parc national de Manda. Le bilan des actions fait ressortir que les formes d'extraction illicite des ressources peuvent être considérées comme réduites d'environ 40 %. Ainsi, on note que la cible est réalisée à 40 %. Les communautés autour du Parc National de Manda sont dotées de cadres organisationnels et de plans pour la mise en œuvre du plan de gestion du parc national de Manda (Plan d'aménagement de la Forêt classée de Djoli- Kira ; Plan d'aménagement du Parc National de Manda ; 12 plans simples de gestion des sites de mises en défens communautaires ; Plan d'aménagement de la Bande des écosystèmes de Koldaga-Dembo-Maró ; 12 Comités Cantonaux de Développement ; 2 Comités Départementaux de Gestion des Ressources Naturelles ; Comité de Coordination et de Développement de Bande des écosystèmes Maró-Koldaga ; 416 Comités Villageois ; 07 conventions simples de gestion des mises en défens communautaires).
Etat actuel du Produit 3 : Produit partiellement réalisé (75 % de la cible).	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet. Les populations riveraines des aires protégées sont dotées de cadres organisationnels et de plans leur permettant de mieux gérer leurs ressources naturelles. La mise en œuvre de ces plans et outils a permis : la réduction des menaces sur la biodiversité (braconnage réduit d'environ 35% ; empiètement à but agricole quasi-éliminé, et feux de brousse réduits d'environ 5%), et l'apparition d'espèces fauniques auparavant éradiquées du Parc. L'on note un changement qualitatif des rapports entre les communautés villageoises et les agents forestiers qui sont devenus plus participatifs que répressifs. Il convient de souligner que le système d'épargne et de crédit mis en place avec le concours de la PARCEC a permis aux bénéficiaires de développer des activités génératrices de revenus ayant contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie, et à une réduction des pressions sur les ressources naturelles. En vue de la durabilité des résultats acquis, il y a lieu d'asseoir une démarche contractuelle liant le développement des activités génératrices de revenus à la préservation des ressources naturelles, à travers par exemple, le Programme Micro financement du FEM.	

Sous- Programme : Gestion durable de l'environnement

Priorité nationale : Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique	
Effet UNDAF : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	
Effet CPAP: Les populations les plus vulnérables ont accès à un habitat décent et adapté à l'environnement climatique	
Produit 1 : Des plans d'urbanisme et d'aménagement du territoire, intégrant la viabilité environnementale et adapté aux changements climatiques sont adoptés	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Nombre de plans disponibles Baseline : 0 Cible : 4 (Ndjamena, Djermaya, Doba et Goz Beida)	Aucun plan n'est encore finalisé et adopté. Avec la réalisation des deux ébauches de plans urbains pour N'Djaména et Djarmaye, on note un niveau d'atteinte de la cible de 25%.
Etat actuel du Produit 1 : Produit partiellement réalisé (25 % de la cible).	
Produit 2 : Une plateforme est mise en place pour le dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les organisations de la société civile pour la promotion de l'habitat	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Nombre de plateformes Baseline : 0 Cible : 1	Forum Urbain National des Acteurs (FUNAT) en Novembre 2016. Les actes n'étant pas encore été publiés, on note un niveau d'atteinte de la cible de 50%.
Etat actuel du Produit 2 : Produit partiellement réalisé (50 % de la cible).	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: L'effet a enregistré des progrès moyens compte tenu du retard dans l'obtention des produits.. Les deux produits présentent un caractère stratégique dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques. A ce titre, l'effet doit être poursuivi. En référence à la promotion des énergies renouvelables, et au partenariat PNUD/ ONU-HABITAT (Projet d'Appui à la Résilience Urbaine de Goz Beida), la poursuite de l'assistance devra se faire dans un cadre programmatique favorisant la synergie des appuis en matière notamment, de décentralisation, d'urbanisation résiliente, de consolidation de la paix, et de développement humain dans la voie de l'émergence d'éco communes/communes durables. Cette synergie est encore presque inexistence, comme c'est le cas dans la commune de Goz-Beida (pouvant constituer un site pilote d'éco commune) pour les appuis Décentralisation et Résilience Urbaine. Il convient de noter que le partenariat PNUD/ ONU-HABITAT a permis : la création de la Société de Promotion Immobilière et Foncière (SOPROFIM) ; la création de L'Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain (OHDU) ; et la Création de la Banque de l'Habitat du Tchad. Ces produits permettent l'existence d'un cadre institutionnel devant favoriser l'atteinte de l'effet CPAP.	

Sous- Programme : Gestion durable de l'environnement

Priorité nationale : Protection de l'environnement et adaptation au changement climatique	
Effet UNDAF : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	
Effet CPAP: Les stratégies nationales de développement rural prennent en compte les nouvelles données climatiques et contribuent directement au renforcement des capacités d'adaptation des populations concernées	
Produit 1: Le Gouvernement dispose des outils de plaidoyer reflétant la situation spécifique du sahel dans le cadre des négociations et du suivi de la Convention de Rio +20	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Baseline : 1ère communication Cible : -1 stratégie de communication et un plan d'action sont mis en œuvre -Rapports pays sur les conventions	-Deuxième Communication Nationale du pays en 2012 qui a traité successivement des inventaires de gaz à effet de serre, de la capacité du pays à atténuer les émissions de ces gaz, de la vulnérabilité face à la variabilité et aux changements climatiques, de l'adaptation, de l'organisation de l'État en matière de changements climatiques ainsi que des besoins pour faire face aux effets adverses de ces changements. La 3ème communication n'est pas faite par manque de financement Document d'orientation stratégique Post RIO + 20 élaboré Cible atteinte à 50%
Etat actuel du Produit 1 : Produit partiellement achevé (Cible atteinte à 50%)	
Produit 2: Les capacités des structures nationales de collecte et d'analyse des données climatiques sont renforcées	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Baseline : 0 Cible : 1 Centre de collecte et d'analyse des données climatiques opérationnel	Aucune réalisation 0% de la cible
Etat actuel du Produit 2 : Produit non réalisé (0% de la cible)	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: L'effet n'a pas enregistré de progrès.	

Sous -Programme : Promotion de la finance inclusive

Priorité nationale : Développement de l'offre de production et des opportunités d'emplois décents	
Effet UNDAF: Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Les populations cibles en particulier les femmes et jeunes améliorent leur situation socio-économique de manière durable	
Produit : Les EMF assurent, en partenariat avec les banques une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations cibles.	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Proportion de demandes de services de microfinance satisfaite (femmes, jeunes, région, milieu de résidence) d'ici à 2014. Baseline : 0 Cible : 50 000 dont au moins 50% de femmes.	Demandes de services de microfinance satisfaites pour 90 264 emprunteurs dont 71 400 femmes (79 %) Cible atteinte
Etat actuel du Produit : Produit complètement réalisé.	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet avec la satisfaction des demandes de services de microfinance notamment pour les femmes. L'appui (PAFIT) a permis le renforcement de la performance des Etablissements de Microfinance (EMF) pour contribuer à rapprocher les populations les plus pauvres des services et produits financiers. Toutefois, la couverture géographique et la faiblesse de la supervision et du contrôle du marché de la finance inclusive limitent la viabilité de l'offre de services financiers et leur adaptation aux besoins des populations cibles pour leur permettre d'améliorer de manière durable, leur situation socio-économique. Pour la durabilité de l'utilisation des financements PNUD (subventions qui appartiennent aux populations), les protocoles avec les EMF doivent être signés également par l'autorité administrative dans les sites, en permettant aux bénéficiaires d'être actionnaires avec un mécanisme rotatif du crédit. Dans la commune de Goz- Beida, la faiblesse de la supervision et du contrôle a pratiquement inhibé l'accès des femmes à un financement. Cette situation doit être vite corrigée pour le crédit du PNUD sur la base duquel, le gouvernement avait mis en place des fonds additionnels.	

Sous- Programme : L'amélioration du capital humain

Priorité nationale : Mobilisation et valorisation du capital humain et lutte contre les inégalités, la pauvreté, et l'exclusion sociale	
Effet UNDAF: Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Les acteurs publics, privés et communautaires délivrent davantage des services de qualité pour l'accès universel des populations en particulier les femmes et jeunes à la prévention, au traitement et à la prise en charge du VIH/SIDA	
Produit : Les capacités des structures nationales et décentralisées sont renforcées pour une meilleure coordination de la riposte nationale au VIH /SIDA	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalizations
<p>Une stratégie de communication sur la riposte au VIH est développée. Baseline : 0 - Cible : 1</p> <p>Formations/sensibilisation sur le genre et VIH/SIDA; droits humains des femmes. Baseline : 1 - Cible : 8</p> <p>Nombre de CRLS mis en place. Baseline : 16 - Cible : 22</p> <p>Nombre de régions ayant mis en œuvre les conversations communautaires. Baseline : 3- Cible : 7</p> <p>Rapport sur l'index stigma. Baseline : 0 - Cible : 2</p> <p>Taux de réalisation du PNS. Baseline : 0- Cible : 80%</p>	<p>Une stratégie de communication sur la riposte au VIH est développée</p> <p>Cible atteinte à 100%</p> <p>Formations/sensibilisation sur le genre et VIH/SIDA; droits humains des femmes</p> <p>Niveau atteint=7 (88%)</p> <p>7 CRLS ont été mis en place, soit 32% de la cible.</p> <p>7 régions organisent les conversations communautaires, soit 100% de la cible</p> <p>1 Rapport de l'étude sur l'index stigma, soit 50% de la cible</p> <p>Taux de réalisation du PNS = 100%</p>
Etat actuel du Produit 1: Produit partiellement réalisé (78% des cibles).	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Des progrès significatifs ont été enregistrés dans la réalisation de l'effet surtout, au profit des populations de la région méridionale. La poursuite de l'effet devra se faire dans le sens d'une plus grande couverture du pays.	

Composante CPAP : Gouvernance économique

Sous- Programme : Appropriation et opérationnalisation du cadre national de planification stratégique pour l'atteinte des OMD

Priorité nationale : Créer un environnement favorable à une croissance économique robuste et diversifiée	
Effet UNDAF : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Les structures nationales s'approprient du cadre national de planification stratégique et élaborent, mettent en œuvre et suivent les politiques nationales et programmes sectoriels, pour accélérer l'atteinte des OMD	
Produit 1: La stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP3) est inclusive et mieux intégrée dans les politiques sectorielles de développement	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalizations
<p>La SNRP 3 élaborée avec une large participation de la population est disponible Ligne de base : Rapport d'évaluation SNRP2 Cible : SNRP 3 adoptée; Nombre d'ateliers nationaux et régionaux; nombre de participants.</p> <p>Politiques et programmes sectoriels formulés/révisés et alignés sur les priorités nationales pour la consolidation de la paix et le développement et l'atteinte des OMD Ligne de base : Rapport d'évaluation SNRP2 Cible : 2 politiques et 2 programmes formulés/révisés. 2 budgets programmes adoptés</p>	<p>SNRP 3 élaborée et adoptée</p> <p>Cibles atteintes</p>

Priorité nationale : Créer un environnement favorable à une croissance économique robuste et diversifiée	
Effet UNDAF : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Les structures nationales s'approprient du cadre national de planification stratégique et élaborent, mettent en œuvre et suivent les politiques nationales et programmes sectoriels, pour accélérer l'atteinte des OMD	
Produit 1: La stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP3) est inclusive et mieux intégrée dans les politiques sectorielles de développement (suite)	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
<p>Les structures nationales et régionales de gestion/suivi-évaluation opérationnelles Baseline : Rapport d'évaluation SNRP 2 Dispositifs de coordination et de suivi fonctionnels dans des ministères spécifiques. Baseline: (X %), cible (X %) Nombre de rapports de suivi de la SNRP 3 et des OMD produits entre 2012 et 2015 Baseline : (X); cible (4) Nombre de structures nationales, sectorielles et régionales disposant d'un système d'information et de gestion de données élaboré avec les partenaires (par sexe, âge et lieu de résidence) Baseline : (X), cible (4) Existence d'une stratégie nationale de communication pour la dissémination et sensibilisation sur les rapports mondiaux et nationaux pour le développement Baseline 0 Cible : 1</p>	<p>Deux budget- Programmes adoptés; 100% ; Rapport de suivi du SNRP/ du PND 100% ; Nombre de structures nationales disposant de SIG 0; Existence d'une stratégie de communication</p>
Etat actuel du Produit 1: Produit partiellement réalisé (75% des cibles)	

Sous- Programme : Appropriation et opérationnalisation du cadre national de planification stratégique pour l'atteinte des OMD

Priorité nationale : Créer un environnement favorable à une croissance économique robuste et diversifiée	
Effet UNDAF : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Les structures nationales s'approprient du cadre national de planification stratégique et élaborent, mettent en œuvre et suivent les politiques nationales et programmes sectoriels, pour accélérer l'atteinte des OMD	
Produit 2: Le cadre d'accélération des OMD contribue de manière déterminante à la réduction de l'insécurité alimentaire.	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Cadre d'accélération des OMD adopté Le taux d'insuffisance pondérale est réduit à 21% en 2015 Baseline (30%), cible (21%)	Cadre accélération OMD 100%
Etat actuel du Produit 2 : Produit partiellement réalisé (60% des cibles)	
Produit 3: L'aide au développement est gérée et coordonnée de manière efficace	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalisations
Part de l'APD dans le PIB Baseline : (APD 9% du PIB); Cible : (APD 20% du PIB) La plateforme de gestion de l'aide est opérationnelle Baseline (3). Cible: production annuelle de 3 rapports par an. Un compact (New Deal) pour l'engagement dans les pays fragiles est adopté.	L'assistance du PNUD a permis de doter le pays d'un plan national de développement (PND 2013-2015) qui a servi à mobiliser 1000 milliards FCFA (Conférence Paris, juin 2014). Par ailleurs, les orientations stratégiques ont été fournies pour une planification basée sur une vision d'émergence du Tchad à l'horizon 2030. Aussi, le PNUD a contribué à rendre disponible le Rapport National sur le Développement Humain (RNDH), posant la problématique de l'information statistique pour l'évaluation plus objective des politiques publiques incluant la démarche de suivi des ODD dans le contexte tchadien. Le système de coordination de l'aide a été renforcé par l'installation de la Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA) pour mieux analyser en amont, la coopération au développement et renforcer le dialogue entre l'État et ses partenaires. Le PNUD a également appuyé l'élaboration de la vision 2030 et du Plan Quinquennal 2016-2021. Compact New Deal 100% ; Etude diagnostique Edic 100%
Etat actuel du Produit 3 : Produit partiellement réalisé (80% des cibles)	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Progrès significatifs enregistrés.	

Sous- Programme : Promotion du secteur privé et de l'emploi

Priorité nationale : Créer un environnement favorable à une croissance économique robuste et diversifiée	
Effet UNDAF : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	
Effet CPAP: Le Gouvernement et les opérateurs économiques s'approprient et mettent en œuvre une politique commune et un plan d'action pour l'amélioration du climat des affaires au Tchad.	
Produit : Une stratégie commune et un plan d'action pour la promotion du secteur privé sont adoptés par le Gouvernement et les opérateurs économiques	
Prévisions : Indicateurs/ Cibles	Réalizations
Stratégie de développement du secteur privé mise en œuvre en 2015; Baseline : Document de politique 2004 Cible : Politique et stratégie 2013 actualisée et adoptée Doing Business Baseline : 183 Cible : 170	Dans le cadre de l'appui à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, le bureau a mobilisé de l'expertise du BIT/PNUD pour l'élaboration du document de projet pour l'emploi des jeunes. Doing Business 183
Etat actuel du Produit : Produit partiellement réalisé (45% des cibles)	
Progrès/Etat de l'effet CPAP: Peu de progrès enregistrés (45% des cibles).	