**EVALUATION FINALE (EF) DU PROJET REGIONAL « AMELIORATION DE LA GESTION DU LAC TCHAD PAR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D’ACTIONS STRATEGIQUES POUR LE BASSIN DU LAC TCHAD POUR RENFORCER LA RESILIENCE AU CHANGEMENT ET REDUIRE LE STRESS SUR LES ECOSYSTEMES » (PROJET FEM PNUD CBLT)**

**VERSION FINALE**

No projet SIGP PNUD (4797) et no projet FEM (4748)

Calendrier de l’EF : 23 octobre 2023-31 mars 2024

Date du rapport final d’EF : 18 mars 2024

Région et pays concernés par le projet : Cameroun, Niger, Nigeria, République centrafricaine et Tchad

Agence d’exécution, partenaire de mise en œuvre et autres partenaires du projet : PNUD, CBLT, UICN

Membres de l’équipe de l’EF : Issaka NOMBRE, consultant international

**TABLE DES MATIERES**

[ACRONYMES ET ABREVIATIONS 2](#_Toc161603892)

[Centre régional d’Agro-Hydro-Météorologie 2](#_Toc161603893)

[LISTES DES TABLEAUX 4](#_Toc161603894)

[RESUME ANALYTIQUE 5](#_Toc161603895)

[I. INTRODUCTION 9](#_Toc161603896)

[1.1 Objectif et portée de l’évaluation finale 9](#_Toc161603897)

[1.2 Méthodologie de l’évaluation finale 9](#_Toc161603898)

[1.4 Déontologie 10](#_Toc161603899)

[1.5 Limites de l'évaluation finale 11](#_Toc161603900)

[1.6 Structure du rapport de l’évaluation finale 11](#_Toc161603901)

[II. DESCRIPTION DU PROJET (3-5 PAGES) 12](#_Toc161603902)

[2.1 Démarrage et durée du projet 12](#_Toc161603903)

[2.2 Contexte de développement du projet 12](#_Toc161603904)

[2.3 Problème que le projet cherche à régler 13](#_Toc161603905)

[2.4 Objectifs de développement, résultats et composantes du projet 14](#_Toc161603906)

[2.6 Principales parties prenantes 14](#_Toc161603907)

[2.7 Théorie du changement 15](#_Toc161603908)

[III. CONSTATATIONS 16](#_Toc161603909)

[3.1 Conception/élaboration du projet 16](#_Toc161603910)

[3.1.1 Analyse du cadre de résultats : logique et stratégie du projet, indicateurs 16](#_Toc161603911)

[3.1.2 Risques associés au projet 17](#_Toc161603912)

[3.1.3 Communication et gestion des connaissances 17](#_Toc161603913)

[3.1.4 Pérennité et réplication 18](#_Toc161603914)

[3.1.5 Avantage comparatif du PNUD 18](#_Toc161603915)

[3.1.6 Liens entre le projet et d’autres interventions 19](#_Toc161603916)

[3.1.7 Intégration de la dimension genre et stratégie de mise en œuvre prévue 19](#_Toc161603917)

[3.1.8 Modalités de gestion et arrangements institutionnels 20](#_Toc161603918)

[3.2 Mise en œuvre du projet 22](#_Toc161603919)

[3.2.1 Gestion adaptative 22](#_Toc161603920)

[3.2.2 Participation prévue et réelle des parties prenantes, accords réels de partenariat 23](#_Toc161603921)

[3.2.3 Financement et cofinancement du projet 24](#_Toc161603922)

[3.2.4 Suivi et évaluation 26](#_Toc161603923)

[3.2.5 Mise en œuvre/contrôle par le PNUD et exécution par le partenaire de mise en œuvre 27](#_Toc161603924)

[3.2.6 Gestion des risques et mesures de protection (Normes environnementales et sociales) 28](#_Toc161603925)

[3.3 Résultats et impacts du projet 30](#_Toc161603926)

[3.3.1 Progression vers les objectifs et les résultats attendus 30](#_Toc161603927)

[3.3.2 Pertinence 30](#_Toc161603928)

[3.3.3 Efficacité 31](#_Toc161603929)

[3.3.4 Efficience 38](#_Toc161603930)

[3.3.5 Réalisation globale 39](#_Toc161603931)

[3.3.6 Durabilité 40](#_Toc161603932)

[3.3.7 Appropriation par les pays 44](#_Toc161603933)

[3.3.8 Égalité des sexes et autonomisation des femmes 44](#_Toc161603934)

[3.3.9 Questions transversales 46](#_Toc161603935)

[3.3.10 Progrès vers l’impact 47](#_Toc161603936)

[IV. PRINCIPALES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRES 50](#_Toc161603937)

[4.1 Principales constatations 50](#_Toc161603938)

[4.2 Conclusions 53](#_Toc161603939)

[4.3 Recommandations 53](#_Toc161603940)

[4.4 Bonnes pratiques et enseignements tirés 54](#_Toc161603941)

[ANNEXES 55](#_Toc161603942)

[Annexe 1 : TdR de l’EF (sans les annexes aux TdR) 55](#_Toc161603943)

[Annexe 2 : Itinéraire de la mission d’EF 72](#_Toc161603944)

[Annexe. 3 : Liste des personnes interrogées 73](#_Toc161603945)

[Annexe 4 : Liste des documents examinés 77](#_Toc161603946)

[Annexe 5 : Matrice des questions d’évaluation 0](#_Toc161603947)

[Annexe 6 : Questionnaires utilisés 0](#_Toc161603948)

[Annexe 7 : Échelles de notation de l’EF 6](#_Toc161603949)

[Annexe 9 : ONG partenaires de mise en œuvre du projet 9](#_Toc161603950)

[Annexe 10 : Formulaire signé d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation 11](#_Toc161603951)

[Annexe 11 : Formulaire signé d’approbation du rapport d’EF 12](#_Toc161603952)

# **ACRONYMES ET ABREVIATIONS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ACC | : | Adaptation au Changement Climatique |
| ADT | : | Analyse Diagnostique Transfrontalière |
| AGR | : | Activité Génératrice de Revenu |
| AGRHYMET | : | Centre régional d’Agro-Hydro-Météorologie |
| BAD | : | Banque Africaine de Développement |
| BLT | : | Bassin du Lac Tchad |
| BGR | : | Institut fédéral allemand des géosciences et des ressources naturelles |
| BRIDGE | : | Building River Dialogue and Governance |
| CARPA | : | Centre d’Appui à la recherche et au pastoralisme |
| CBLT | : | Commission du Bassin du Lac Tchad |
| CBD | : | Convention sur la diversité biologique |
| CCNUCC | : | Convention Cadre des Nations Unies pour les Changements Climatiques |
| CGES | : | Cadre de Gestion Environnemental et Social |
| CIM | : | Comité Inter Ministériel |
| COPIL | : | Comité de Pilotage |
| EIES/NIES | : | Etudes d‟Impact Environnemental et Social/Notices d‟Impact Environnemental et Social |
| FDD | : | Forêt et Développement Durable |
| FDS | : | Forces de Défense et de Sécurité |
| FEM | : | Fonds de l’Environnement Mondial |
| GIRE | : | Gestion Intégrée des Ressources en. Eaux |
| GIZ | : | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit |
| GNUE | : | Groupe des Nations Unies pour les Evaluations |
| GDRN | : | Gestion Durable des Ressources Naturelles |
| IRAD | : | Institut de Recherche Agricole pour le Développement |
| IRD | : | Institut de Recherche pour le Développement |
| IW: LEARN | : | Réseau international d’échange de connaissances et de ressources sur l’eau |
| KYB-WDI | : | Komadugu Yobe Basin – Wetlands Development Initiative |
| LIS | : | Système d'Information du Bassin du Lac Tchad |
| OHD | : | Organisation Humanitaire et de Developpement |
| ONG/OSC | : | Organisation Non Gouvernementale/Organisation de la Société Civile |
| ONU-SWAP | : | Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes |
| PAGRN-PTBLT | : | Plate-forme des acteurs de gestion des ressources naturelles de la partie tchadienne du bassin du Lac Tchad |
| PAN | : | Programme d'action national |
| PANA | : | Programmes d'action nationaux pour l'adaptation |
| PAS | : | Programme d’Action Stratégique |
| PCGES | : | Plan Cadre de Gestion Environnementale et Sociale |
| PM | : | Pour Memoire |
| PMA | : | Pays les Moins Avancés |
| PNUD | : | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRESIBALT | : | Programme pour réhabiliter et renforcer la résilience des systèmes du bassin du Lac Tchad |
| RCA | : | République Centrafricaine |
| RRC | : | Réduction des Risques de Catastrophes |
| SG | : | Secrétaire Général |
| S&E | : | Suivi et Évaluation |
| SMART | : | Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini |
| TIC | : | Technologie de l’Information et de la Communication |
| UNCCD | : | Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification |
| UGP | : | Unité de Gestion du Projet |
| UICN | : | Union Internationale pour la Conservation de la Nature |
| UNESCO | : | Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture |
| USD | : | Dollar américain |
| VBG | : | Violence Basée sur le Genre |

# **LISTES DES TABLEAUX**

[Tableau 1: Parties prenantes au processus de conception et de mise en œuvre du projet 16](#_Toc161584838)

[Tableau 2: Cibles genres par produit dans le document de projet 21](#_Toc161584839)

[Tableau 3: Prévisions et réalisation des financements par source 25](#_Toc161584840)

[Tableau 4: Situation de réalisation des cofinancements prévus en valeur 26](#_Toc161584841)

[Tableau 5: Évolution du taux d’exécution budgétaire annuel de 2020 à 2023 26](#_Toc161584842)

[Tableau 6: Exécution du budget par composante 27](#_Toc161584843)

[Tableau 7: Notation du suivi et évaluation du projet 28](#_Toc161584844)

[Tableau 8: Notation de la mise en œuvre/supervision du PNUD et exécution du partenaire de mise en œuvre 29](#_Toc161584845)

[Tableau 9: Situation des indicateurs de l’objectifs de développement 31](#_Toc161584846)

[Tableau 10: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 1 33](#_Toc161584847)

[Tableau 11: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 2 34](#_Toc161584848)

[Tableau 12: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 3 35](#_Toc161584849)

[Tableau 13: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 4 37](#_Toc161584850)

[Tableau 14: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 5 38](#_Toc161584851)

[Tableau 15: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 6 39](#_Toc161584852)

[Tableau 16: Notation de la réalisation globale de la mise en œuvre du projet 40](#_Toc161584853)

[Tableau 17: Notation de la durabilité du projet 44](#_Toc161584854)

[Tableau 18: Prévision et réalisation des cibles genres par produit 46](#_Toc161584855)

[Tableau 19: Recommandations et parties responsables 55](#_Toc161584856)

# **RESUME ANALYTIQUE**

1. Tableau d’informations sur le projet

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Titre du projet** : Améliorer la gestion du Lac Tchad en mettant en œuvre le Programme d’action stratégique pour le bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes. | | | |
| **Pays** : Cameroun, Niger, Nigeria, République centrafricaine et Tchad | **Partenaire de mise en œuvre** : Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) | | **Dispositif administratif** : Mise en œuvre par une OIG |
| **Résultat UNDAF/Programme pays** :  Axe 2 : Développement rural et sécurité alimentaire  Résultat 2.3 : La gestion durable des ressources naturelles et de l’environnement et la mise en place de mécanismes d’adaptation au changement climatique et d’atténuation sont appuyés. | | | |
| **Produit du Plan stratégique du PNUD 2018-2021** : 1.4.1 Solutions mises à l’échelle pour la gestion durable des ressources naturelles, y compris des matières premières durables et des chaînes de valeur vertes et inclusives.  **Indicateur de produit** :  Des ressources naturelles gérées selon une exploitation, une conservation et un accès durables et un régime de partage des bénéfices : (c) Nombre d’écosystèmes aquatiques (d’eau douce ou marins) partagés dans le cadre d’une gestion concertée | | | |
| Catégorie d’examen préalable social et environnemental du PNUD : Faible | | Marqueur genre du PNUD :  GEN 2 | |
| ID de subvention Atlas : 00086651 | | ID de projet Atlas : 00093875 | |
| Numéro d’ID PIMS PNUD-FEM:  4797 | | Numéro d'ID FEM :  4748 | |
| Date de démarrage prévue :  Avril 2018 | | Date d’achèvement prévue :  Mars 2024 | |
| Date de la réunion du PAC : Juin 2016 | | | |
| Plan financier | | | |
| Fonds pour les PMA | | 5.830.000 dollars | |
| Ressources MCARB du PNUD | | 250.000 dollars | |
| 1. Budget total administré par le PNUD | | 6.080.000 dollars | |
| Cofinancement parallele | | | |
| PNUD | | 1.933.290 dollars | |
| CBLT | | 5.884.250 dollars | |
| Gouvernement | | 216.238.733 dollars | |
| GIZ | | 9.476.031 dollars | |
| UICN | | * 1. llars | |
| 2. Montant total du cofinancement | | * + 1. llars | |
| 3. Montant total du financement du projet (1) +(2) | | 242.112.304 dollars | |

2. Brève description du projet

En 2008, les pays et la CBLT avaient pu préparer, grâce à l’appui d’un projet PNUD-FEM antérieur, une analyse diagnostique transfrontalière régionale, ponctuée par l’adoption d’un Programme d’action stratégique (PAS) régional. Le présent projet PNUD-FEM entend initier la mise en œuvre du PAS et se donne l’objectif général de parvenir à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad à travers la mise en œuvre des réformes politiques, juridiques et institutionnelles convenues et des investissements aptes à améliorer la qualité et la quantité de l’eau, protéger la biodiversité et pérenniser les moyens de subsistance.

La réalisation de cet objectif mettra fin aux préoccupations liées à la capacité de la CBLT et de ses États membres à concevoir et mettre en œuvre des politiques de gestion durable et à mettre un terme aux pratiques non durables d’exploitation des sols et des eaux, conformément au PAS et à la Charte de l’eau adoptée au niveau régional.

Pour atteindre cet objectif, le projet entend réaliser six résultats :

1. Une CBLT renforcée, capable de : (i) Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des investissements et une meilleure gestion écosystémique intégrée du lac grâce à une surveillance renforcée à l’échelle du bassin ; et (ii): Élaborer et gérer les projets régionaux conformément aux priorités du bassin exprimées dans le PAS du Lac Tchad et les autres documents stratégiques relatifs au bassin du Lac Tchad
2. Approches renforcées et harmonisées de la mise en œuvre durable des instruments juridiques et politiques dans les pays du bassin du Lac Tchad favorisant une disponibilité accrue de l’eau à travers une gestion efficace de l’exploitation conjointe des eaux de surface et souterraines
3. Capacité technique et sensibilisation des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile, etc.) nationaux renforcées pour promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et régional
4. CBLT et États membres gèrent et utilisent les données et informations issues du système de gestion de l’information pour une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité
5. CBLT, gouvernements nationaux et communautés locales acquièrent une expérience pratique et mettent à l’échelle la validation de la gestion durable des écosystèmes et des moyens de subsistance alternatifs
6. Évaluation des activités de réduction du stress et d’amélioration des moyens de subsistance identifiées dans le PAS menant à un vaste programme d’investissement destiné à mieux soutenir la mise en œuvre du PAS

3. Tableau de notation de l’évaluation

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Suivi et évaluation (S&E)** | **Notation** |
| Conception du suivi et de l’évaluation à l’entrée | Satisfaisant (S) |
| Mise en œuvre du plan de suivi et d’évaluation | Satisfaisant (S) |
| Qualité globale du suivi et de l’évaluation | Satisfaisant (S) |
| **2. Mise en œuvre/supervision du PNUD et exécution du partenaire de mise en œuvre** | **Notation** |
| Qualité de la mise en œuvre/du contrôle du PNUD | Satisfaisant (S) |
| Qualité de l’exécution du partenaire de mise en œuvre | Satisfaisant (S) |
| Qualité globale de la mise en œuvre, de la supervision et de l’exécution | Satisfaisant (S) |
| **3. Evaluation des résultats** | **Notation** |
| Pertinence | Satisfaisant (S) |
| Efficacité | Satisfaisant (S) |
| Efficience | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| Évaluation des résultats globaux du projet | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| **4. Durabilité** | **Notation** |
| Ressources financières | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| Socio-politique | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| Cadre institutionnel et gouvernance | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| Environnement | Moyennement Satisfaisant (MS) |
| Probabilité globale de durabilité | Moyennement Satisfaisant (MS) |

4. Principales constations

Constat n01 : Les objectifs et les activités du projet sont parfaitement alignés sur les priorités nationales et régionales (CBLT), ainsi que sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM. Elles répondent aux besoins des communautés riveraines du BLT et sont complémentaires avec d’autres initiatives passées ou en cours. Seulement, compte tenu du long temps qui s’est écoulé entre les approbations et le démarrage effectif, ainsi que des faiblesses liées à l’identification des micro-projets, des ajustements ont été nécessaires tout au long du projet afin de mieux faire correspondre les activités du projet avec les besoins des bénéficiaires.

Constat n02 : Malgré des ressources limitées et un contexte de mise en œuvre emmaillé par de multiples défis, l’intervention du projet PNUD-CBLT-FEM a pour l’essentiel atteint les résultats escomptés, notamment en ce qui concerne la réalisation des produits attendus. Néanmoins, bien que les cibles d’indicateurs des produits aient été atteintes, il reste difficile au regard des retards importants et des problèmes de suivi enregistrés, d’apprécier leur qualité et contribution réelle à la réalisation de l’objectif de développement du projet.

Constat n03 : La mobilisation dans le cadre de la mise en œuvre du projet a enregistré des faiblesses diverses. Le financement initial du projet n’a pas suscité la mobilisation de ressources financières additionnelles significatives et le cofinancement est resté largement en deçà des annonces très ambitieuses faites lors de la formulation du document de projet.

Constat n04 : les acquis du projet présentent des perspectives de durabilité au-delà de sa mise en œuvre au regard d’un ensemble de bonnes pratiques observées. Cependant, ces perspectives pourraient être compromises en l’absence d’une stratégie de sortie solide qui adresse plusieurs facteurs de risques identifiés.

Constat n05 : le projet a développé une approche sensible au genre contribuant à travers le renforcement des capacités des femmes dans le domaine de la gouvernance des ressources naturelles, ainsi qu’à la création d’emplois et de revenus verts à faire progresser l’égalité des sexes. Toutefois, compte tenu du niveau d’intervention du projet, les acquis restent circonscrits et limités pour impulser une véritable autonomisation des femmes à l’échelle du Bassin du Lac Tchad.

Constat n0 6 : les effets du projet sont susceptibles de susciter d’autres initiatives et d’être répliqués à une plus grande échelle à condition que l’ensemble des résultats et enseignements soient capitalisés et vulgarisés à l’échelle du bassin.

5. Tableau récapitulatif des recommandations

| **N0** | **Recommandations** | **Parties responsables** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Mettre en place un mécanisme et une stratégie de sortie du projet afin d’assurer la poursuite de l’accompagnement des micro-projets communautaires | UGP/CBLT |
| 2 | Finaliser le processus d’élaboration du plan quinquennal d’investissement et organiser une table ronde des bailleurs de fonds sur le financement du PAS révisé | CBLT/BAD |
| 3 | Créer un cadre de travail de compréhension commune préalable dans le cadre de chaque convention de partenariat entre la CBLT et le PNUD afin d’anticiper des difficultés de collaboration et de faciliter la mise en œuvre | PNUD/CBLT |
| 4 | Favoriser des échanges d’expériences entre les ONG locales de mise en œuvre des micro-projets communautaires pour une meilleures capitalisation des bonnes pratiques | CBLT |
| 5 | Mettre en place une grille d’analyse/détermination des cofinancements et développer un guide de suivi et de mobilisation | PNUD/CBLT |
| 6 | Prendre en compte le recrutement d’un conseiller technique avec une expérience en lien avec les bassins transfrontaliers et un spécialiste en communication dans l’équipe de gestion du projet dans le cadre d’initiatives similaires futures. | PNUD/CBLT |
| 7 | Dans le cadre du développement d’initiatives économiques au profit des communautés assurer systématiquement un renforcement préalable des capacités entrepreneuriales (comptabilité, approvisionnement, marketing…) | PNUD/CBLT |
| 8 | Dans le cadre d’initiatives similaires assurer une meilleure sélection des micro-projets communautaires tout en privilégiant ceux qui ont un lien direct avec la protection et la valorisation des ressources naturelles | PNUD/CBLT/  partenaires |

# **I. INTRODUCTION**

## **1.1 Objectif et portée de l’évaluation finale**

L'objectif global de l’évaluation finale indépendante est de fournir un examen impartial du projet FEM- PNUD-CBLT, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité, de performance globale, de mise en œuvre et de résultats.

Plus spécifiquement, il s’agit de:

* examiner la performance globale du projet, en vérifiant si ses intrants et activités ont conduit aux produits et résultats attendus, et comment les produits livrés ont contribué à renforcer la Commission du Bassin du Lac Tchad et les pays riverains du bassin pour arriver à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad ;
* examiner la performance des bénéficiaires (institutionnels et finaux), permettant le changement au niveau régional ;
* apprécier dans le cadre d'une analyse substantielle de l'efficacité de l'approche du projet et du retour d'information des bénéficiaires ainsi que des parties prenantes concernées, les relations de cause à effet au sein du projet, en identifiant dans quelle mesure les changements observés peuvent être attribués au projet ;
* fournir dans le cadre d’un objectif de responsabilisation des preuves sur la façon dont les ressources ont été utilisées et les principaux résultats obtenus ;
* tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéfices du projet et contribuer à l’amélioration générale de la programmation du PNUD et la mise en œuvre d’initiatives qui veulent utiliser des approches similaires ;
* présenter des recommandations stratégiques afin de maximiser l’institutionnalisation et l’appropriation des résultats du projet par les parties prenantes et de diffuser l’information aux autorités qui pourraient en bénéficier ;
* fournir des recommandations prospectives au FEM et au PNUD sur la durabilité des résultats du projet et les possibilités de mise à l'échelle.

L’évaluation finale porte sur l’ensemble des activités planifiées et exécutées sur toute la durée de mise en œuvre du projet (Novembre 2019 à mars 2024) dans les cinq (05) pays d’intervention, à savoir le Cameroun, la République centrafricaine, le Nigéria, le Niger et le Tchad. Elle couvre tout le cycle de gestion du projet, notamment sa conception, le ciblage des bénéficiaires et des zones d’intervention, les mécanismes de coordination, les stratégies de mise en œuvre et de suivi, les mécanismes d’implication du Gouvernement et des communautés, le partenariat avec les autres parties prenantes, la pérennisation des réalisations et le rapportage.

## **1.2 Méthodologie de l’évaluation finale**

L’évaluation finale a été conduite selon une approche participative, consultative et inclusive permettant de recueillir les points de vue et observations de toutes les parties prenantes au processus de conception et de mise en œuvre du projet. Elle a été réalisée en conformité avec les normes et standards du GNUE pour les évaluations, ainsi que le guide d’évaluation pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Elle intègre, les orientations sur l'intégration des droits de l'homme et l'égalité des sexes selon le GNUE et les indicateurs de performance de l'évaluation de l'ONU-SWAP.

La méthode d’évaluation a combiné des approches quantitatives[[1]](#footnote-1) et qualitatives[[2]](#footnote-2) de recherche, incluant une revue documentaire, des entretiens (individuels et focus de groupe) avec des représentants des parties prenantes clés du projet et des observations directes (au Tchad). Pour chaque type d’entretien des outils de collecte spécifiques (guides d’entretien individuel, guides d’entretien de groupe) ont été produits (Confère Annexes). Un guide d’observation directe a également été conçu dans le cadre de la collecte des informations sur les réalisations physiques du projet. Les guides d’entretien individuels adressés à une personne ou un nombre limité de personnes (02 ou 03) dans le cadre de la collecte de données techniques et spécifiques étaient appropriés pour recueillir les informations auprès des premiers responsables et des personnels techniques des partenaires de mise en œuvre et des acteurs gouvernementaux. Les guides de focus groupe, plutôt orientés vers les discussions au sein d’un groupe homogène de plusieurs participants (05 à 08 personnes) étaient appropriés pour les populations bénéficiaires (groupements de femmes, de jeunes…). L’analyse globale s’est faite sur la base des constats empiriques soumis à une comparaison croisée des données issues des différentes méthodes de collecte (secondaires et primaires) et sources, tout en intégrant un recoupement sexospécifique.

Les progrès dans la réalisation de l’objectif et des résultats du projet ont été évalués à l’aide des critères de notation du FEM selon une échelle de six points allant de «Très satisfaisant» (HS), satisfaisante (S), modérément satisfaisant (MS), modérément insatisfaisant (MU), insatisfaisante (U) et très insatisfaisant (HU).

## **1.4 Déontologie**

L'évaluateur s’est conformé aux principes éthiques du GNUE afin de garantir une crédibilité générale et l’usage responsable des pouvoirs qui lui ont été conférés dans le cadre de la mission. Ils s’est notamment employé à éviter les conflits d’intérêts dans tous les aspects de l’évaluation et ainsi respecter les principes d’indépendance, d’impartialité, de crédibilité, d’honnêteté, d’intégrité et de responsabilité. Il s’est aussi évertué à entretenir des rapports appropriés et respectueux avec l’ensemble des participants lors des processus d’évaluation, en respectant les principes de confidentialité et d’anonymat, ainsi que leurs limites ; les principes de dignité et de diversité ; les droits de l’homme ; l’égalité des sexes ; et le principe « ne pas nuire ». L'évaluateur a en outre veillé à la précision, à l’exhaustivité et à la fiabilité des processus et produits de l’évaluation ; à l’inclusion et à l’absence de discrimination ; à la transparence ; et à l’établissement de rapports justes et équilibrés qui prennent en compte différentes perspectives. Enfin, il a travaillé à intégrer les Droits de l’Homme (DH) et l’Egalité des Sexes (EGS) dans tout le processus d’évaluation en conformité avec le document d’orientation du GNUE « Intégrer les droits de l’homme et l’égalité des sexes aux évaluations, Mars 2011 ».

## **1.5 Limites de l'évaluation finale**

La principale limite de l’évaluation est la circonscription des vites terrains au seul pays le Tchad sur les cinq pays bénéficiaires du projet. Cette approche qui a été soutenue par l’unité de gestion du projet a limitée les possibilités de triangulation des informations recueillies à travers la revue documentaire et les entretiens à distance. Par ailleurs, l’approche a limité les possibilités de généralisation de certaines observations/constatations à l’ensemble de la zone du projet.

## **1.6 Structure du rapport de l’évaluation finale**

I. Introduction

Objectif et portée de l’évaluation finale

Méthodologie de l’évaluation finale

Déontologie et limites de l’évaluation finale

Limites de l’évaluation finale

II. Description du projet

Démarrage et durée du projet

Contexte de développement du projet

Problèmes que le projet cherche à résoudre

Objectif de développement, résultats et composantes du projet

Principales parties prenantes

Théorie du changement

III. Constations

Conception/élaboration du projet

Mise en œuvre du projet

Résultats et impacts du projet

IV. Principales constations, conclusions, recommandations et enseignements tirés

Principales constations

Conclusions

Recommandations

Enseignements tirés

Annexes

# **II. DESCRIPTION DU PROJET (3-5 PAGES)**

## **2.1 Démarrage et durée du projet**

Le PIF du projet a été approuvé en Juin 2013 et le document endossé par le CEA en Mai 2017. La signature du projet est intervenue en décembre 2018 et son démarrage effectif en fin 2019 à la suite de la tenue le 19 novembre à N’Djamena au Tchad de la réunion de lancement.

Initialement conçu pour une période de 5 ans, la durée du projet avait été ramenée à 03 ans et demi (y compris le dernier trimestre 2019) pour tenir compte du retard enregistrés dans son développement et son approbation. Cependant, compte tenu des défis de mise en œuvre (COVID 19 notamment), la durée du projet a été dans un premier temps repoussé de fin 2022 à fin 2023. Dans un second temps, un avenant de 03 mois en cours (jusqu’en mars 2024) a été nécessaire pour permettre la finalisation des activités, rallongeant ainsi la période totale de mise en œuvre à 04 ans et demi.

## **2.2 Contexte de développement du projet**

Quatrième lac africain le plus important en termes de superficie, le Lac Tchad et son bassin constituent une vaste ressource d’eau douce commune au Cameroun, à la République centrafricaine, au Tchad, au Niger, au Nigeria et à la Libye. Situé dans la région du Sahel oriental à la lisière australe du désert et du Sahara, le Lac Tchad est depuis des millénaires, un important centre de développement et d’échanges commerciaux et culturels entre populations du nord et du sud du Sahara. Plus de 22 millions de personnes, réparties sur 966.955 km2 y tirent leur subsistance et environ 47 millions de personnes dépendent de ses ressources.

**Contexte environnemental**: Le volume d’eau du Lac Tchad a subi une variation considérable au cours du temps, passant de 25.000 à 2.500 km2. La variabilité constitue le caractère le plus distinctif du Lac Tchad. Le lac est essentiellement alimenté par le Chari (environ 85% de l’apport total), la pluie (7 à 14%) et d’autres affluents. Le bassin du Lac Tchad (BLT) abrite une diversité biologique importante (120 espèces de poissons, 372 espèces d’oiseaux et quelques espèces d’antilopes) qui trouvent refuge dans les différentes aires protégées[[3]](#footnote-3), le Parc national de Waza, la réserve animalière de Sambisa[[4]](#footnote-4), les sanctuaires animaliers de Chingurimi Dougouma et du Lac Tchad, dans le Parc national du bassin du Tchad. La présence dans le bassin de plaines inondées, d’aires protégées[[5]](#footnote-5), d’importants fleuves (Chari et Logone) et de nombreux cours d’eau au limon fertile fait subir aux ressources naturelles de la région une forte pression de la part des communautés locales et d’autres acteurs clés. Depuis 2014, la crise sécuritaire prolongée que connait le bassin menace les espèces sauvages et autres ressources naturelles.

**Contexte socio-économique**: Les pays du bassin du Lac Tchad font partie des plus pauvres au monde avec un classement à l’indice de développement humain 2015[[6]](#footnote-6) du PNUD compris entre 152 et 188. Guerre civile, VIH/sida, paludisme, changement climatique et catastrophes naturelles connexes (sécheresses et inondations) annihilent les efforts de développement des Etats concernés. Le Lac Tchad abrite une population cosmopolite vivant essentiellement des services environnementaux divers qu’il offre (approvisionnement en eau, disponibilité de terres agricoles, de pâturage, ressources fauniques et halieutiques, produits forestiers non ligneux…). Le rétrécissement ces dernières années de son étendue (plus de 90 pour cent) a un impact marqué sur les activités économiques et la sécurité alimentaire, mettant en péril la vie des populations qui y vivent et tirent l’essentiel de leur subsistance.

**Contexte politique et institutionnel**: Face aux multiples enjeux et défis liés à la gestion et à la préservation du Lac Tchad, les quatre pays riverains ( Cameroun, Niger, Nigeria et Tchad) ont créée le 22 mai 1964 la Commission du bassin du lac Tchad (CBLT) qui sera rejoint en 1996 par la République centrafricaine et en 2008 par la Libye. La CBLT a pour mandats la gestion du lac Tchad et de ses ressources en eau partagées, la préservation des écosystèmes et la promotion de l’intégration régionale, de la paix, de la sécurité et du développement dans la région du lac Tchad. Elle a son siège à N’Djamena au Tchad. Les missions de la CBLT sont de (1) rassembler, examiner et diffuser les informations sur les projets préparés par les États membres et recommander une planification des travaux communs et des programmes conjoints de recherche dans le bassin ; (2) maintenir la liaison entre les Hautes Parties Contractantes en vue de l’utilisation la plus efficace possible des eaux du bassin ; (3) suivre l’exécution des études et des travaux dans le bassin du lac Tchad et tenir les États membres informés de leur avancée ; (4) élaborer des règlements communs relatifs à la navigation ; (5) établir des règlements relatifs à son personnel et veiller à leur application er (6) examiner les plaintes, promouvoir le règlement des différends et renforcer la coopération régionale.

## **2.3 Problème que le projet cherche à régler**

La CoP 21 de la CCNUCC de Paris (décembre 2015) a mis en exergue le grand problème que constitue la forte perte de volume (90%) et de superficie (90%) du Lac Tchad au cours des 45 dernières années. En plus des menaces liées au changement climatique, le Programme d’Action Stratégique (PAS) du Bassin du Lac Tchad[[7]](#footnote-7) dresse une liste de problèmes transfrontaliers interdépendants à résoudre relatifs à (1) la variabilité du régime hydrologique et la disponibilité de l’eau potable; (2) la pollution de l’eau; (3) la baisse de viabilité des ressources biologiques; (4) la perte de biodiversité; (5) la perte et la modification des écosystèmes; (6) la sédimentation des rivières et plans d’eau et (7) la prolifération des espèces envahissantes.

Les causes profondes des problèmes transfrontaliers du BLT, mises en lumière dans l’analyse diagnostique transfrontalière (ADT) et le PAS, sont principalement, (1) l’absence d’approches de développement durable et d’exploitation rationnelle des ressources naturelles dans l’agenda politique ; (2) la pression démographique ; (3) les défis juridiques et réglementaires ; (4) les défis institutionnels ; et (5) les défis économiques et financiers.

## **2.4 Objectifs de développement, résultats et composantes du projet**

L'objectif de développement du projet est de parvenir à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad à travers la mise en œuvre des réformes politiques, juridiques et institutionnelles convenues et des investissements aptes à améliorer la qualité et la quantité de l’eau, protéger la biodiversité et pérenniser les moyens de subsistance. La réalisation de cet objectif mettra fin aux préoccupations liées à la capacité de la CBLT et de ses États membres à concevoir et mettre en œuvre des politiques de gestion durable et à mettre un terme aux pratiques non durables d’exploitation des sols et des eaux, conformément au PAS et à la Charte de l’eau adoptée au niveau régional.

Six (06) résultats sont attendus de la mise en œuvre du projet :

1. Une CBLT renforcée, capable de : (i) Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des investissements et une meilleure gestion écosystémique intégrée du lac grâce à une surveillance renforcée à l’échelle du bassin ; et (ii) Élaborer et gérer les projets régionaux conformément aux priorités du bassin exprimées dans le PAS du Lac Tchad et les autres documents stratégiques relatifs au bassin du Lac Tchad ;
2. Approches renforcées et harmonisées de la mise en œuvre durable des instruments juridiques et politiques dans les pays du bassin du Lac Tchad favorisant une disponibilité accrue de l’eau à travers une gestion efficace de l’exploitation conjointe des eaux de surface et souterraines ;
3. Capacité technique et sensibilisation des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile, etc.) nationaux renforcées pour promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et régional ;
4. CBLT et États membres gèrent et utilisent les données et informations issues du système de gestion de l’information pour une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité ;
5. CBLT, gouvernements nationaux et communautés locales acquièrent une expérience pratique et mettent à l’échelle la validation de la gestion durable des écosystèmes et des moyens de subsistance alternatifs ;
6. Évaluation des activités de réduction du stress et d’amélioration des moyens de subsistance identifiées dans le PAS menant à un vaste programme d’investissement destiné à mieux soutenir la mise en œuvre du PAS.

Le projet est articulé autour de six (06) composantes qui découlent des résultats attendus. Ces composantes sont déclinées en seize (16) produits principaux (voir annexe 8).

## **2.6 Principales parties prenantes**

Les principales parties prenantes au processus de conception et de mise en œuvre du projet sont le PNUD et le FEM ; les Gouvernements des pays membres du BLT; la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) ; les parties responsables ; les communautés riveraines ; des initiatives régionales et divers autres parties prenantes.

**Tableau 1: Parties prenantes au processus de conception et de mise en œuvre du projet**

| **N0** | **Parties prenantes** | **Rôles et responsabilités** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Agences récipiendaires et de financement (PNUD, FEM) | PNUD : agence de mise en œuvre du projet à travers une unité de gestion mise en place à cet effet,  FEM : bailleur de fond principal du projet et partenaire technique de mise en œuvre |
| 2 | Gouvernements pays membres (Niger, Cameroun, RCA, Nigéria, Tchad) | Rôle important en matière de définition des politiques et principes directeurs et de financement  Renforcement des capacités des experts nationaux et des instituts de recherche.  Bénéficiaires du projet |
| 3 | Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) | Institution sous régionale de gestion du bassin du lac Tchad Bénéficiaire du projet à travers des documents stratégiques et opérationnels permettant d’amplifier la portée de ses actions dans ses Etats-membres ;  Partenaire de mise en œuvre du projet |
| 4 | Parties responsables (UICN, Banque mondiale, BAD, GIZ) | Cofinancement parallèle du projet ;  Appui à la mise en œuvre des Composantes 5 (UICN) et 6 (Banque mondiale) |
| 5 | Communautés riveraines (éleveurs, agriculteurs, pêcheurs, associations de mareyeurs, associations de femmes pratiquant le maraîchage et l’artisanat, chasseurs et bûcherons traditionnels, utilisateurs de produits non ligneux) | Bénéficiaires directs du projet.  Premiers utilisateurs des services environnementaux du bassin du lac Tchad |
| 6 | Autres parties prenantes (ONG/OSC nationales, programmes/projets pertinents, universités et institutions de recherche, organisations religieuses, autorités coutumières) | Gestion des ressources naturelles au niveau national ; Rôle important en matière de sensibilisation des communautés locales à l’intérêt de conserver et de protéger le BLT pour leur subsistance durable ;  Appui à la mise en œuvre de la Composante 3  Bénéficiaires et partenaires de mise en oeuvre potentiels du projet |
| 7 | Initiatives régionales (GIZ, BGR, BAD PRESIBALT, BRIDGE, etc…) | Projets régionaux de référence qui visent à aider les pays et la CBLT à réaliser la vision du Bassin du Lac Tchad 2025  Partenaires et références (internalisation des bonnes pratiques et leçons apprises) potentiels du projet |

***Source : Document de projet PNUD-CBLT-FEM***

## **2.7 Théorie du changement**

La théorie du changement n’était pas explicitement définie dans le document de projet. Conformément au guide d’évaluation des projet PNUD financés par le FEM, une théorie des changements a été suggérée dans le document de l’étude de base réalisée au démarrage du projet. Cette théorie du changement stipule que :

*Si*

* la CBLT dispose des capacités suffisantes pour prendre en charge les enjeux stratégiques de la région ;
* un environnement favorable à la mise en œuvre du PAS existe (une gouvernance nationale/régionale /locale améliorée, des politiques, des législations et pratiques harmonisées sur la GDRN)
* les institutions et les autres acteurs disposent de capacités suffisantes avec une forte implication populaire et communautaire ;
* la CBLT dispose des mécanismes et instruments appropries de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d’actions communautaires de gestion des ressources naturelles.

*Alors,*

La qualité et la quantité de l’eau du Lac Tchad seront fortement améliorées, la biodiversité protégée et les moyens de subsistance des populations renforces.

Cette théorie du changement se réalisera sous plusieurs hypothèses, à savoir :

1. Il règne un niveau de sécurité régionale suffisant qui permet la mise en œuvre d’actions communautaires dans le voisinage du Lac Tchad ;
2. Les communautés éprouvent l’intérêt de s’impliquer dans la conception et la mise en œuvre des actions pertinentes ;
3. La réorganisation de la CBLT est mise en œuvre et fonctionne comme prévu ;
4. Il existe une volonté des pays de participer au projet et de résoudre les problèmes relevés dans l’ADT et le PAS.

# **III. CONSTATATIONS**

## **3.1 Conception/élaboration du projet**

### 3.1.1 Analyse du cadre de résultats : logique et stratégie du projet, indicateurs

Dans l’ensemble, la logique et la stratégie d'intervention, ainsi que les indicateurs du projet étaient appropriés et alignés sur les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires directs. Les objectifs et les composantes du projet étaient assez clairs, réalisables et faisables dans les délais impartis. Toutefois, le nombre de composantes opérationnelles pouvaient faire l’objet d’une meilleure formulation et leur nombre réduits à cinq afin d’accroitre leur pertinence, cohérence et implémentation.

Les rôles et responsabilités définis dans le cadre de résultat privilégient le pilotage par les pays membres du BLT à travers une forte implication des premiers responsables (ministres/secrétaires généraux au niveau du COPIL) et techniciens des ministères concernés (points focaux CBLT notamment), les collectivités, les organisations locales et les communautés à la base. L’implication au premier plan de la CBLT permet de coupler au pilotage national un pilotage au niveau régional du projet tout en assurant la prise en compte des priorités à cet échelon.

Globalement, les résultats et les produits étaient cohérents avec la théorie du changement, qui faute d’avoir été explicitement définie dans le document de projet a été élaborée dans le cadre de l’étude de base. Formulée de façon participative, la théorie du changement est assez clairement définie et solide.

Le cadre de résultat du projet comprenait une définition claire du problème à traiter, ses causes profondes, les résultats souhaités, une analyse des facteurs favorables et des obstacles à la réalisation des résultats, ainsi qu’une réflexion sur la manière d'aborder ces obstacles. La trentaine d’indicateurs affinés lors de l’étude de base était assez SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini). Toutefois, quelques-uns comportaient des insuffisances, notamment du point de vue de la spécificité et la mesurabilité.

### 3.1.2 Risques associés au projet

Une corrélation a été établie entre les hypothèses qui doivent être remplies afin de rendre possible la théorie du changement du projet et plusieurs risques. Il s’agit notamment de :

* L’instabilité politique qui pouvait affecter la mise en œuvre des actions au niveau des pays;
* Le manque de coordination efficace dans la mise en œuvre du PAS du fait de la multiplicité des interventions qui pouvait amoindrir les résultats escomptés et créer des doublons;
* La variabilité environnementale et le changement climatique qui pouvaient altérer les fonctions de l’écosystème et réduire les services écosystémiques;
* La persistance de la crise sécuritaire dans le BLT liées à des attaques terroristes ou actes de banditisme fréquents qui pouvaient compromettre la mise en œuvre et le suivi des activités du projet sur le terrain ;
* Le manque de capacités techniques des personnels des ministères sectoriels pour assumer la mise en œuvre des activités du projet.

Ces différents risques ont fait l’objet d’analyse dans le document de projet et des propositions de mesures d’atténuation y ont été faites. Dans l’ensemble, les hypothèses et les risques formulés étaient adéquats pour informer la formulation du projet. Ces hypothèses et risques résultent de la prise en compte des enseignements tirés d'autres projets pertinents, notamment mis en œuvre dans le BLT en proie depuis plusieurs années à une instabilité politique et crise sécuritaire, ainsi qu’aux effets des phénomènes climatiques extrêmes. Les hypothèses et les risques ont été bien formulés dans le document de projet avec cependant des besoins d’améliorations. Ils étaient également logiques et solides, toutes choses qui ont contribués à la détermination des activités et résultats pertinents. Concernant les mesures d’atténuation, elles sont également jugées appréciables. La mise en place d’une plateforme des partenaires sous l’autorité de la CBLT (Produit 1.4) pour une meilleure coordination des interventions et des bailleurs ; le renforcement ciblé des capacités des personnels techniques des structures administratives des États et autres parties prenantes pour pallier le déficit de compétences ; le respect des mesures sécuritaires, étaient autant de mesures pertinentes de mitigation des risques identifiés.

### 3.1.3 Communication et gestion des connaissances

La mobilisation d’une compétence en communication au sein de l’UGP a pas été envisagée de façon optionnelle dans le document de projet et par conséquent laissé à l’appréciation des parties prenantes au moment de la mise en œuvre. Un budget conséquent n’a pas été prévu pour la communication.

Le document de projet a prévu la création d’une page web sur la plateforme IW:LEARN (International Waters Learning exchange &Resource network) pour « renforcer la gestion des eaux transfrontalières dans le monde entier en recueillant et en partageant les meilleures pratiques, les enseignements tirés et les solutions innovantes à des problèmes communs dans l'ensemble du portefeuille du FEM consacré aux eaux internationales. Cet instrument devait favoriser l'apprentissage entre les gestionnaires de projets, les responsables nationaux, les organismes d'exécution et les autres partenaires à travers un partage systématique des connaissances générées par le projet.

### 3.1.4 Pérennité et réplication

La pérennité du projet est envisagée au niveau institutionnel et communautaire dans le document de projet. Au niveau institutionnel, la stratégie de pérennisation des interventions prévue reposent sur (1) une collaboration totale avec les institutions nationales et locales; (2) un appui conséquent aux entités en vue de renforcer leurs capacités suivant leurs rôles dans la mise en œuvre du projet et (3) l’allocation de ressources substantielles pour le renforcement des capacités de plusieurs groupes d’acteurs afin d’encourager aux niveaux régional (CBLT) et national (autorités et instituts nationaux, parlementaires, universitaires et organisations communautaires, etc.). Au niveau communautaire, au moins 20% des ressources du projet sont dédiés à différents groupes d’acteurs, notamment les organisations et activités de femmes, dans le but de créer des activités génératrices de revenus écosystémiques durables. Des ressources non négligeables sont également allouées au renforcement des capacités opérationnelles et financières des ménages cibles en vue d’apporter une solution viable et durable, susceptible de garantir leur accès au crédit et, de ce fait, un soutien continu aux solutions durables après son retrait.

Pour ce qui est de la réplication, la stratégie retenue repose sur une documentation systhématique des leçons tirées des projets de démonstration, des systèmes de partage de données, des processus d’élaboration et de mise en œuvre des différents cadres (politiques, juridiques et institutionnels) ainsi que les outils de gestion du bassin dans un format qui en facilitera leur diffusion et réplicabilité. Elle repose également sur une participation active du projet aux activités du FEM et d’autres structures qui cherchent à promouvoir la réplication et le partage d’expériences, telles que le réseau IW: LEARN et les Conférences biennales de FEM-IW.

### 3.1.5 Avantage comparatif du PNUD

L’avantage comparatif du PNUD dans le cadre du projet PNUD-CBLT- FEM sans être exhaustif se situe à plusieurs niveaux :

* Le PNUD détient le plus grand portefeuille FEM et jouit d’une grande expérience en matière d’élaboration et de mise en œuvre de ADT et de PAS pour diverses masses d’eau fluviales, souterraines, lacustres et marines. Il a soutenu l’élaboration du PAS du projet FEM-IW « Inversion des tendances à la dégradation des terres et des eaux dans l’écosystème du bassin du Lac Tchad »;
* Le PNUD capitalise une solide expérience en matière de facilitation d’une meilleure gouvernance transnationale de l’eau et est connecté à plusieurs réseaux internationaux. Son Programme de gouvernance de l’eau et des océans (WOGP) « principal » est intégré au groupe Eaux internationales du FEM et son Fonds de gouvernance de l’eau, à l’Institut international de l’eau de Stockholm ;
* Le PNUD a un positionnement stratégique dans le cadre de la coopération avec les pays : Il est présent dans les cinq pays du BLT bénéficiaires du projet à travers des bureaux pays dont les ressources techniques et humaines sont généralement mises à contribution dans le cadre d’initiatives transfrontalière pour accroitre l’efficacité et l’efficience de ses interventions. En outre, le PNUD entretient des liens étroits avec les gouvernements et jouit d’une expérience avérée, acquise à travers la gestion d’autres projets dans la région, dans des domaines tels que la réduction des risques de catastrophe, la gouvernance, le genre ou la réduction de la pauvreté.
* Securité des fonds : le PNUD apparaît comme une institution capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition du projet ;
* Existence de procédures financières garantissant la transparence dans la gestion des fonds : les procédures de gestion financière du PNUD ont été éprouvées dans le temps et dans des dizaines de pays différents. Elles sont donc à même d’assurer la transparence dans la passation des marchés ;
* Longue expérience en matière de renforcement de capacités : le PNUD en tant qu’institution dispose d’une longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux.

### 3.1.6 Liens entre le projet et d’autres interventions

Le document de projet a identifié un ensemble d’interventions régionales et nationales avec lesquelles il était attendu l’établissement de possibles synergies et complémentarités. Au total une vingtaine de projets mis en œuvre par plusieurs partenaires (GIZ, Banque mondiale, Banque Africaine, Secrétariat de l’Union africaine, Coopération Suisse, IUCN…) avaient été identifiés. Les objectifs et les domaines d’intervention de ces différentes initiatives avaient été identifiés et leur pertinence avec le projet établi. Cependant, si le souhait de collaboration avait été annoncé, aucune stratégie de coordination avec ces projets n’avait été ébauchée.

### 3.1.7 Intégration de la dimension genre et stratégie de mise en œuvre prévue

Les considérations de genre ont été prises en compte dans la conception du projet à travers une promotion de l’intégration du genre à toutes les étapes de son cycle de vie. En fonction des produits, des cibles genres ont été définies dans le document de projet. L’analyse du cadre de résultat laisse cependant apparaitre que les cibles genres ont été définies pour un nombre limité de produits (1.8.b ; 5.2.b et 5.2.c). Pour les cibles définies, l’égalité des sexes a été globalement promue avec des objectifs compris entre 40% et 50% de femmes selon le produit.

En matière de stratégie, il était prévu que chaque partenaire de mise en œuvre du projet et les communautés intègrent les questions de genre dès l’étape d’identification des activités génératrices de revenus écosystémiques et concoivent les outils de gestion des risques principaux. Les offres de formation (Composante 3) devaient également intégrer le genre de sorte à permettre aux femmes et aux filles – en particulier, celles démunies ou privées du droit à l’éducation – d’accéder facilement aux informations nécessaires et de les assimiler. La stratégie du document de projet prévoyait également la documentation de la contribution des femmes aux activités du projet dans plusieurs de leurs domaines d’excellence (gestion de la biodiversité, conservation in situ de l’agro-biodiversité, conservation des plantes médicinales, gestion des besoins domestiques en eau, etc.).

La réalisation d’une analyse genre conduisant à l’élaboration d’une stratégie genre et plan d’action genre dans la perspective d’orientation meilleure prise en compte du genre dans le PAS révisé a été prévue dans le document de projet. Cela devrait permettre de corriger les insuffisances constatées dans ce document de projet relatifs à l’absence d’une analyse genre et d’une note du marqueur de genre du PNUD.

**Tableau 2: Cibles genres par produit dans le document de projet**

| Produit | Cible prévue | Femmes prévues | Proportion (%) | Commentaire |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Produit. 1 | 67 | 25 | 37,31 |  |
| 1.7.b. Personnel de la CBLT formé en gestion de projet et rapportage | 17 | NA | NA | Cible genre non défini |
| 1.8.b. Personnel national formé en gestion de projet et rapportage | 50 | 25 | 50,00 | Assurer l’égalité des sexes en encourageant autant que participation féminine |
| Produit 3 | 300 | NA | NA |  |
| 3.2.b. Nombre d'experts nationaux formés par groupes sexospécifiques | 0 | NA | NA | Cible genre non défini |
| 3.2.d. Nombre d'utilisateurs de l'eau formés par groupes sexo spécifiques | 300 | NA | NA | Cible genre non défini |
| Produit 4 | 20 | NA | NA |  |
| 4.4.a. Nombre d'experts nationaux formés / pays sur le systeme de gestion des données de la CBLT | 20 | NA | NA | Cible genre non défini |
| Produit 5 | 350 | 155 | 44,29 |  |
| 5.2.b. Nombre bénéficiaires des projets à Waza | 200 | 80 | 40,00 | 40% de femmes |
| 5.2.c. Nombre beneficiaires des projets à zakouma | 150 | 75 | 50,00 | 50% de femmes |
| TOTAL | 737 | 180 | 24,42 |  |

***Source : Document de projet/étude de base***

### 3.1.8 Modalités de gestion et arrangements institutionnels

La modalité de gestion de services d’appui direct du PNUD au projet a été retenue comme modalité de gestion. Elle implique le recrutement du personnel de l’UGP et sa mise à la disposition la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) identifié dans le document de projet comme partenaire de mise en œuvre, en étroite collaboration avec les points focaux nationaux. L’UICN et la Banque mondiale sont identifiés comme parties responsables pour appuyer la CBLT respectivement pour la mise en œuvre des composantes 5 et 6.

Les principaux organes de gestions définis dans le document de projet sont le Comité de pilotage du projet et l’Unité de Gestion du Projet (UGP). La composition prévue du Comité de pilotage inclue sans être exhaustif, les représentants des pays, le PNUD, la CBLT, l’UICN et la Banque mondiale, ainsi que l’UGP (secrétariat). La composition retenue de l’UGP comprenait un Coordonnateur régional du projet, un expert technique en S&E, un Responsable financier et administratif, un assistant administratif et un chargé de communication (recruté selon les besoins). Ce dernier n’a finalement pas été recruté.

Le comité de pilotage est la plus haute instance de décision, chargée de prendre les décisions administratives et de superviser le projet. Il joue joue un rôle déterminant dans le suivi et évaluation du projet en veillant à l’assurance-qualité de ces processus et produits et en s’appuyant sur les évaluations pour améliorer la performance, la reddition des comptes et l’apprentissage. Il veille à l’engagement des ressources requises, arbitre les litiges internes, négocie une solution aux problèmes avec les organismes externes et s’assure de la pleine appropriation du projet par les pays. En outre, il approuve la nomination et les responsabilités du coordonnateur du projet ainsi que toute délégation de son rôle d’assurance-qualité aux entités habilitées. Le comité de pilotage approuve le Plan de travail et les budgets annuels et tout écart significatif par rapport aux plans initiaux (conformément à l’objectif et aux résultats approuvés du projet). Ses décisions sont prises dans le respect des normes en vue de garantir de bonnes pratiques de gestion, le rapport qualité-prix, l’équité, l’intégrité, la transparence et une concurrence internationale efficace.

L’UGP assure la mise en œuvre et la gestion au quotidien des activités du projet en étroite collaboration avec la CBLT et ses partenaires, l’UICN et les communautés. Il était prévu que l’UICN et la Banque mondiale en leur qualité de partie responsable désignent chacun un Chef de projet pour sa composante qui devait être placé sous l’autorité du Coordonnateur régional du projet à qui il rendrait compte avec obligation de remise de rapports financiers trimestriels relatifs à la gestion des fonds reçus. Dans les faits, la Banque mondiale n’a pas participé comme prévu à la mise en œuvre du projet. Un MoU devait lier le projet aux points focaux nationaux de la CBLT pour appuyer la mise en œuvre des activités aux niveaux national et local. Le Coordonnateur régional est habilité, par délégation de pouvoir, à assurer la gestion courante du projet au nom du partenaire de mise en œuvre et de l’agence FEM, dans les limites fixées par le Conseil d’administration. Sa principale responsabilité consiste à veiller à ce que le projet réalise les résultats spécifiés dans le document de projet, selon le niveau de qualité exigé et dans les limites de temps et de coûts fixées.

Ci-dessous, l’organigramme prévisionnel inscrit dans le document de projet

**Chef de projet/GEP**

GEP basé au sein de la CBLT (Coordonnateur régional, expert S&E, Responsable financier et administratif, assistant admin.)

**Conseil d’admin./Comité de pilotage**

**Bénéficiaire principal :**

Pays (Cameroun, Niger, Nigeria, République centrafricaine et Tchad)

**Exécutant :**

PNUD

**Fournisseur principal :**

Sec. CBLT, UICN, Banque mondiale

**Assurance projet à trois niveaux**

**PNUD Tchad**

**Appui au projet (ex. : experts techniques)**

**Organigramme du projet**

**COMPOSANTE 2**

CBLT

**COMPOSANTE 3**

 CBLT

**COMPOSANTE 1**

CBLT

**COMPOSANTE 4**

 CBLT

**COMPOSANTE 6**

 CBLT

**COMPOSANTE 5**

 UICN

***Source : Document de projet***

## **3.2 Mise en œuvre du projet**

### 3.2.1 Gestion adaptative

Globalement, le projet a fait montre d’une bonne gestion adaptative. Bien que le contexte de mise en œuvre du projet ait été marqué par des défis majeurs, sa conception et ses résultats n’ont pas connu de changement de fond. Toutefois, plusieurs mesures adaptatives ont été nécessaires à l’unité de gestion pour faire face au retard accusé dans le démarrage, la survenue de la COVID19, les turns overs et les lourdeurs dans les administrations publiques des pays membres, les instabilités institutionnels et politiques, ainsi que la crise sécuritaire.

Au démarrage du projet, compte tenu du retard accusé entre la phase de conception et de mise en œuvre, les parties prenantes ont convenu de ramener la durée de mise en œuvre de 5 ans à 3 ans et un trimestre. Cela a nécessité le recadrage/ réallocation du budget pluriannuel du projet pour tenir compte des nouveaux délais. Cependant, face aux contingences, ce délai a dû être revu à la hausse pour finalement atteindre 04,5 ans, avec des ajustements nécessaires. Également, sur la base des résultats et recommandations de l’étude de base, des ajustements ont été opérés au niveau de certaines activités et indicateurs aux fins de les rendre plus pertinentes et SMART.

En vue d’appuyer l’UGP dans l’analyse technique des propositions et d’en améliorer leur qualité, il s’est avéré nécessaire de mettre en place un comité technique composé de quelques membres des directions techniques de la CBLT et de l’UGP. Outre, le travail technique d’orientation de l’UGP et de préparation de la tenue des COPIL, ce comité a été à l’initiative de propositions ayant permis de désamorcer plusieurs incompréhensions entre l’UGP et la direction de la CBLT.

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation à mi-parcours, des clarifications et des ajustements ont été opérés au niveau de l’ancrage de l’UGP par rapport aux Directions/Divisions de la CBLT, toutes choses qui permis de lever les incompréhensions et d’accroitre l’efficacité du projet. Également, dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation à mi-parcours, l’UGP a procédé à un focus thématique et géographique de ses interventions au niveau local en alignant les activités de la composante 3 aux sites d’intervention de la composante 5. Cela a permis d’accroitre l’efficacité et l’efficience et d’accroitre les effets possibles du projet.

Une des mesures adaptatives majeures a aussi été le remplacement des ministres par leur secrétaires généraux comme membres au sein des COPIL. Cela a apporté plus de facilité et d’efficacité dans la tenue des différentes sessions statutaires.

Dans le cadre de la gestion de la COVID19, un plan de réponse a été élaboré et mis en œuvre par l’UGP. Outre les actions d’appui à la résilience des pays, le plan a intégré des stratégies d’adaptation du projet à travers notamment, le travail à distance (tenue de réunions du COPIL, formation…), le recours à l’expertise locale pour minimiser l’impact des mesures restrictives de regroupement et de mobilité prises pendant les périodes critiques de la pandémie. L'intégration de COVID a entraîné des coûts supplémentaires pour la tenue des activités et par conséquent des ajustements budgétaires.

En lien avec l’utilisation des ressources financières, les comptes 60000 "Salaire" ont été utilisés pour soutenir le recrutement d’un personnel international qui n'était pas prévu dans le document de projet, entrainant de fait une modification budgetaire.

En rapport avec la pertinence des activités, compte tenu du fait que la charte de l'eau de la CBLT et ses annexes contennaient tous les instruments juridiques, il n'a pas été pertinent de développer un nouveau cadre juridique tel que le protocole sur la biodiversité. Le plan d'action régional pour la biodiversité (RAPB) a ensuite été élaboré et validé pour contribuer à la mise en œuvre du PAS. Il a pris en considération le cadre mondial pour la biodiversité post-2020 et la stratégie africaine.

Aussi, face à la contre-performance de l’UICN, la mise en œuvre de la composante 5 a été directement transférée à la CBLT à échéance de l’accord de partenariat. Dans ces conditions, le plan de travail a été modifié de manière adaptative et 330 000 USD ont été alloués à la mise en œuvre de nouveaux microprojets d'AGR.

### 3.2.2 Participation prévue et réelle des parties prenantes, accords réels de partenariat

Une analyse des parties prenantes a été réalisée dans le document de projet. Les gouvernements centraux des États membres, les collectivités locales, les parlementaires, les communautés riveraines, plusieurs organisations internationales (UICN, PNUD, PNUE, UNESCO), des agences spécialisées d’institutions intergouvernementales (AGRHYMET, IRAD, IRD) et d’autres parties prenantes (ONG environnementales nationales, programmes et projets des secteurs du développement et de l’environnement, universités, organisations religieuses, les autorités coutumières et autres organisations de la société civile) y ont été identifiées comme principales parties prenantes. Dans l’ensemble, les domaines d’interventions, attributions et mandats de ces parties prenantes ont été précisés.

A la mise en œuvre, les principales parties prenantes identifiées dans le document de projet à l’exception de la Banque mondiale ont effectivement pris part à la mise en œuvre. Cependant, le niveau de participation de certaines parties prenantes n’a pas été la hauteur des attentes. La participation de l’IUCN n’a pas produit les résultats attendus ce qui a conduit à la résiliation de la convention de partenariat une fois celui-ci arrivé à échéance. Le retard dans la phase préparatoire (mobilisation de l’équipe de projet) et l’insuffisance de représentation dans les zones d’intervention sur l’espace du BLT ont été des facteurs de contreperformance. Le long temps observé avant le démarrage du projet a eu pour effet de faire baisser le niveau d’engagement de certains partenaires. Plusieurs personnes qui ont activement pris part à la formulation du projet n’étaient présents au démarrage du projet.

Les parties prenantes des gouvernements locaux et nationaux ont fortement soutenu les objectifs du projet à travers notamment une implication dans la prise de décision stratégique (COPIL, comité technique) et le suivi de la mise en œuvre des activités. La tenue régulière des comités de pilotage, le nombre de réunions techniques, le nombre d’ateliers de validation tenus avec la forte présence des acteurs de premier plan des différents gouvernements, ainsi que la qualité des livrables y compris des recommandations traduisent un intérêt manifeste et une participation active. L’implication des parties prenantes des gouvernements à différents échelons a facilité la sensibilisation des communautés, assuré leur intérêt et participation à l’ensemble des activités du projet. L’approche participative du projet a permis de mobiliser et de faire participer les acteurs communautaires aux activités de renforcement des capacités de gestion de l’environnement et de développement de micro-projets verts.

L’une des principales limites à la sensibilisation des parties prenantes aux résultats du projet et à leur participation aux activités du projet a été l’insuffisance des ressources qui n’ont pas permis notamment de prendre en compte et d’étendre les micro-projets pertinents dans le domaine de la protection et l’exploitation durable des ressources de l’environnement. Par ailleurs, l’absence d’un spécialiste en communication au sein de l’UGP à même d’élaborer, de mettre en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation appropriées et d’en faire le suivi a été un facteur limitant.

Plusieurs accords formels de partenariats ont été initiés dans le cadre de la mise en œuvre du projet. En plus de l’UICN qui avait été identifiée dans le document de projet, vingt-cinq (25) ONG de mise en œuvre (composante 03 et 05) ainsi que deux (02) institutions de microfinances (FINADEV/Tchad et Credit du Sahel /Cameroun) et deux universités (LHL/RCA et SLU/Nigéria) ont été mobilisées. La collaboration avec chacune des parties prenantes a fait l’objet d’un accord formel. (La situation des ONG partenaires est présentée en annexe 9)

Ces partenariats ont permis notamment le renforcement de la dynamique régionale (mais aussi nationale) autour du projet et celui de l’action de terrain et de mettre à profit des synergies entre le projet et ces acteurs. Par ce biais, ils ont contribué à certains résultats atteints par le projet.

### 3.2.3 Financement et cofinancement du projet

Les prévisions de financement du projet (6 080 000 USD) ont été entièrement réalisées avec la mise à disposition des ressources du Fonds pour les PMA à hauteur de 5 830 000 USD (95,89%) et des ressources MCARB du PNUD de l’ordre de 250 000 USD (4,11%).

**Tableau 3: Prévisions et réalisation des financements par source**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Prévu (USD) | Réalisé (USD) | Taux réalisation (%) |
| Fonds pour les PMA | 5 830 000 | 5 830 000 | 100 |
| Proportion (%) | 95,89 | 95,89 |  |
| Ressources MCARB PNUD | 250 000 | 250 000 | 100 |
| Proportion (%) | 4,11 | 4,11 |  |
| TOTAL (USD) | 6 080 000 | 6 080 000 | 100 |

***Source: Rapports d’activités projet***

Concernant le cofinancement, les réalisations sont difficiles à évaluer mais vraisemblablement très en deçà des prévisions. A travers les échanges, la CBLT a indiqué avoir apporté des ressources supplémentaires nécessaires au financement des activités de consultance de plusieurs documents stratégiques, notamment le PAS en vue de garantir la nécessité de leur caractère participatif et leur qualité. A travers un partage de coût avec le PNUD, le Secrétariat Exécutif de la CBLT a permis l'organisation de 03 ateliers/réunions régionaux (LIS, RAPB, Comité de Pilotage). Il a également mis à contribution son personnel, ses réseaux de partenaires, ainsi que ces ressources matérielles (logistiques) dans la mise en œuvre et le suivi des activités au-delà des prises en charges prévues par le projet. Les contributions directes des gouvernements dans la mise en œuvre du projet se sont principalement traduites en nature à travers notamment la participation actives des points focaux de la CBLT issus des ministères en charge de l’eau et de l’environnement à la production des documents stratégiques et au suivi de la mise en œuvre des micro-projets sur le terrain. Par ailleurs, des initiatives en lien avec les domaines d’intervention du projet pourraient avoir été financées par les États mais aucune information et estimations disponibles ne permettent de le confirmer. Les cofinancements de la GIZ et de l’IUCN sont restés en deçà des attentes. La GIZ a appuyé la réalisation de l’ADT et l’UICN la tenue d’un atelier de réflexion sur la mise en œuvre des instruments de coopération transfrontière, de gestion des ressources et des conflits dans le bassin de la Komadugu Yobe. Pour ce qui est du PNUD, son fonds de base a permis de soutenir plusieurs activités du projet. Dans l’ensemble, les valeurs financières des différentes contributions n'ont pas été suffisamment documentées. Les contreperformances enregistrées dans la mobilisation des cofinancements s’expliquent en grande partie par sa surestimation (236 032 304 USD contre un financement de 6 080 000 USD) et par l’absence d’un mécanisme d’incitation et de suivi. L'indisponibilité du cofinancement engagé au moment du démarrage du projet en raison du long délai d'obtention des approbations et de démarrage du projet est également est aussi en cause.

**Tableau 4: Situation de réalisation des cofinancements prévus en valeur**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Prévus (USD) | Réalisés (USD) | Proportion (%) | Observations/ Commentaires |
| PNUD | 1 933 290 | 328 281 | 17 |  |
| CBLT | 5 884 250 | 749 091 | 13 | Financement de 500 000 USD reçu de la BAD; frais de loyer pour le projet; financement complémentaire PAS; suppléments de DSA… |
| Gouvernements | 216 238 733 | 0 | - | Contribution des points focaux dans la mise en oeuvre du projet; les autres initiatives des gouvernements n'ont pas été documentés |
| GIZ | 9 476 031 | 9 091 | 0,10 |  |
| UICN | 2 500 000 | 0 | - |  |
| TOTAL (USD) | 236 032 304 | 1 086 463 | 0,46 |  |

***Sources : revue documentaire et entretiens, novembre 2023***

En matière de gestion des fonds, le projet a fait preuve d’une diligence modérée, notamment en ce qui concerne le respect des prévisions d’absorption des ressources. En effet, entre 2020 et 2023, le taux d’exécution annuel du budget a oscillé entre 65% et 73% avec un pic de 74% en 2021. Ces niveaux de performance annuels sont la résultante de plusieurs facteurs, au nombre desquels la crise sanitaire (qui a perdurée sur une bonne partie de la durée du projet), la crise sécuritaire chronique, la faible capacité d’absorption des partenaires de mise en œuvre et les difficultés de respect de la planification et délais de réalisation des activités. De façon spécifique, l’exécution du budget 2023 s’est confrontée au transfert de gouvernance de l’UICN à la CBLT dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la composante 5 et aux difficultés de passage de Atlas à Quantum et la migration tardive du budget qui s’en est suivie.

**Tableau 5: Évolution du taux d’exécution budgétaire annuel de 2020 à 2023**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2020 (USD)** | **2021 (USD)** | **2022 (USD)** | **2023 (USD)[[8]](#footnote-8)** |
| Budget prévu | 1 731 799 | 2 089 320 | 2 563 347 | 1 540 589 |
| Budget exécuté | 1 123 416 | 1 541 620 | 1 794 343 | 1 124 484 |
| **Taux d'exécution (%)** | **64,87** | **73,79** | **70,00** | **72,99** |

***Sources : Rapports annuels du projet***

En rapport avec la conformité, l'exactitude et la régularité des comptes, les performances du projet sont modérément satisfaisantes. Les audits annuels réguliers (2020, 2021 et 2022) ont assuré une bonne gestion globale des ressources tout en relevant un certain nombre de faiblesses. A titre illustratif, les principales observations formulées en 2021 avaient trait à un défaut de codification et d'étiquetage des équipements du projet et à l’absence de système de classement des pièces adéquat permettant la recherche facile et rapide des pièces. En 2022, elles portaient sur (1) l’absence d’un cadre procédural pour la gestion des accords de partenariats ; (2) le retard dans la justification des dépenses liées au projet ; (3) le non-respect du règlement financier de la CBLT et (4) des manquements comptables. A la lumière de ces observations, il apparait que la gestion financière présentait quelques faiblesses.

En lien avec les composantes, l’utilisation des ressources a connu des ajustements d’une composante à une autre. En valeur absolue, la composante 5 enregistre la plus forte baisse avec 234 666 USD, suivi de la Composante 7 avec 157 647 USD par rapport aux prévisions budgétaires. Ces données pourraient s’expliquer par les retards accusés dans la mise en œuvre des micro-projets au profit des communautés riveraines du BLT avec des dernières tranches de financement qui resteraient à être versées aux ONG partenaires de mise en oeuvre. Concernant la composante gestion du projet, les écarts s’expliquent par les activités de clôture en cours ou en attentes (évaluation finale, COPIL de clôture, salaire personnel…).

**Tableau 6: Exécution du budget par composante**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Composantes | Prévu (USD) | Réalisé (USD) | Ecart en valeur | Ecart en % |
| Composante 1: | 905 000 | 1 024 018 | 119 018 | -13,15 |
| Composante 2: | 552 381 | 601 441 | 49 060 | -8,88 |
| Composante 3: | 1 150 000 | 1 125 664 | (24 336) | 2,12 |
| Composante 4: | 610 000 | 627 086 | 17 086 | -2,80 |
| Composante 5: | 1 835 000 | 1 600 335 | (234 666) | 12,79 |
| Composante 6: | 500 000 | 574 346 | 74 346 | -14,87 |
| Composante 7: | 527 619 | 369 972 | (157 647) | 29,88 |
| TOTAL (USD) | 6 080 000 | 5 922 862 | (157 138) | 2,58 |

***Sources: rapports annuels projet***

Par ailleurs, concernant la mobilisation de ressources additionnelles, le financement initial du projet a très peu servi de levier. Il ressort des entretiens que seule une subvention de 500 000 euro accordé par la BAD à la CBLT pour l’élaboration de son plan quinquennal d’investissement initialement prévu dans le cadre du projet a été mobilisée au titre des ressources additionnelles. Ces ressources serviront sur la base des résultats de l’évaluation en cours du plan actuel au financement des activités d’élaboration d’un nouveau plan d’investissement.

### 3.2.4 Suivi et évaluation

Dans l’ensemble, le système de S&E conçu dans le document de projet est conforme à la politique de suivi et évaluation du FEM et du PNUD. Les tâches et responsabilités de S&E sont clairement définies dans le plan de suivi détaillé du document de projet. Des mécanismes et outils de planification, de collecte périodique des données et de rapportage, des ressources humaines et un budget ont été prévus dans le document de projet. Une planification annuelle des activités a été envisagé en début de chaque année afin de faciliter leur déroulement. Un rapportage périodique (trimestriel et annuel) était aussi prévu.

Un atelier de lancement, des rapports de situation / d’activités périodiques, des évaluations à mi-parcours et final, ainsi que des audits y étaient aussi prévus. La Section 3 du document de projet spécifie les indicateurs d’objectifs et de résultats, y compris quelques indicateurs de produits provisoires relatifs au travail envisagé. La conception du projet a prévu en outre, l’élaboration d’outils S&E plus précis, concernant notamment la mise en œuvre au niveau local afin d’assurer un S&E participatif. Un cadre de S&E plus détaillé a été prévu pendant la phase de lancement du projet et un Outil de suivi FEM-IW a été finalisé et présenté à l’Annexe 8 du document de projet.

Au démarrage du projet, le cadre de résultat et le plan S&E ont été révisés lors de l’étude de base, ce qui a permis de renforcer leur clarté et pertinence, notamment en ce qui concerne les produits et les indicateurs devant concourir à l’atteinte des objectifs. Cependant, malgré cette révision, plusieurs indicateurs non SMART sont demeurés ou ont été introduits. Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes ont également été clarifiés et des renforcements de capacités à la collecte des données ont été initiés afin d’assurer une appropriation et participation effective. L’UGP a assuré dans les délais la production des différents rapports périodiques. Une évaluation à mi-parcours a été réalisée en fin 2021 et la présente évaluation finale est en cours. Sur le plan financier, des audits annuels (2020, 2021 et 2022) ont été réalisées conformément aux prévisions. L’opérationnalisation du suivi et évaluation a rencontré beaucoup de défis. Compte tenu du caractère régional du projet et de la mise en œuvre d’activités au niveau local, les ressources mobilisées pour le S&E, notamment humaines étaient en deçà des besoins en dépit de la forte mise à contribution de la CBLT et des partenaires étatiques (points focaux). Les activités mise en œuvre au niveau communautaire nécessitaient un suivi de proximité que le dispositif organisationnel mis en place ne permettait pas d’assurer. A l’arrivée, le suivi et évaluation à ce niveau n’a pas été assez conséquent.

A la lumière des analyses, la conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée a été satisfaisante. Il y a eu des lacunes mineures ; la qualité de la conception du suivi et de l'évaluation a répondu aux attentes. La mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation était également satisfaisante (S) avec de faibles insuffisances. La qualité de la mise en œuvre du S&E a répondu aux attentes. Globalement, la qualité du suivi et de l'évaluation est jugée satisfaisante.

**Tableau 7: Notation du suivi et évaluation du projet**

|  |  |
| --- | --- |
| Suivi et évaluation (S&E) | Notation |
| Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée | Satisfaisant (S) |
| Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation | Satisfaisant (S) |
| Qualité globale du suivi et de l'évaluation | Satisfaisant (S) |

### 3.2.5 Mise en œuvre/contrôle par le PNUD et exécution par le partenaire de mise en œuvre

Dans l’ensemble, l'exécution et la supervision des activités du projet par le PNUD ont relativement bien fonctionnées. Le PNUD Tchad a été le principal interlocuteur du projet avec l’appui du bureau régional de de Istanbul et dernièrement du bureau régional d’Afrique, et la contribution du bureau pays de la RCA avec le suivi de la mise en œuvre des micro-projets au niveau local. Il a assuré le recrutement du personnel de l’UGP qui a été ensuite mis à la disposition de la CBLT. Il a également exécuté le déblocage des ressources, le contrôle du respect de ses procédures et celles du FEM applicables, ainsi que le rapportage auprès du FEM. A travers la participation du coordonnateur de l’UGP aux réunions de programme du bureau pays le PNUD a maintenu un suivi et un contrôle permanent sur le projet. C’est ainsi qu’il est resté constamment informé sur les problèmes d’absorption des ressources et de collaboration entre l’UGP et la direction de la CBLT auxquels il a apporté en collaboration avec le comité technique des solutions appropriées qui ont permis au projet de rattraper quasiment son retard d’exécution. Globalement, le PNUD a apporté un appui technique sous forme de conseil pour l’orientation de la mise en œuvre du projet, ainsi que le contrôle en vue du respect des procédures en matière d’acquisition et de paiement des biens et services.

La CBLT a été le partenaire direct du PNUD dans le cadre de la mise en œuvre du projet. En tant qu’agence d’exécution, la CBLT a participé à la mise en œuvre du projet à travers l’appui à la planification des activités, la contribution à l’élaboration des TDR des différentes études et formations, la coordination avec les gouvernements des pays bénéficiaire à travers notamment les points focaux, un soutien administratif et technique, etc. Au terme de la convention de partenariat entre l’IUCN et la CBLT pour la mise en œuvre des activités de la composante 5 du projet, celle-ci n’a pas été renouvelée compte tenu des contraintes opérationnelles rencontrées par l’IUCN pour assurer une présence effective dans toutes les zones d’intervention du projet en vue d’assurer une mise en œuvre et un suivi efficace des activités. De concert avec l’UGP, la CBLT a pris le relai de la mise en œuvre des micro-projets de la composante 5. Dans le cadre de ce volet, la CBLT a mobilisé aussi bien son personnel que son réseau de partenaires afin de rattraper le retard pris dans la mise en œuvre des activités de la composante. Globalement, la CBLT a fait preuve d’un bon niveau d’engagement dans la mise en œuvre du projet. Toutefois, la collaboration entre la CBLT et le PNUD a rencontré plusieurs défis dont le principal était lié à des divergences d’interprétation de certaines dispositions de la lettre d’accord entre les deux parties. Grace à des réunions stratégiques de haut niveau entre le Représentant Résident du PNUD et le Secrétaire Exécutif de la CBLT et avec les propositions pertinentes du comité technique des solutions ont pu être apportées aux incompréhensions sans que ceux-ci n’entravent irréversiblement la bonne mise en œuvre du projet. Il faut noter que les trois (03) changements de directeurs techniques de la CBLT pendant la mise en œuvre du projet a été un facteur défavorable.

**Tableau 8: Notation de la mise en œuvre/supervision du PNUD et exécution du partenaire de mise en œuvre**

|  |  |
| --- | --- |
| Mise en œuvre/supervision du PNUD et exécution du partenaire de mise en œuvre | Notation |
| Qualité de la mise en œuvre/du contrôle du PNUD | Satisfaisant (S) |
| Qualité de l'exécution du partenaire de mise en œuvre | Satisfaisant (S) |
| Qualité globale de la mise en œuvre, de la supervision et de l'exécution | Satisfaisant (S) |

### 3.2.6 Gestion des risques et mesures de protection (Normes environnementales et sociales)

Un cadre logique des risques détaillant les types de risque, leur niveau et des mesures d’atténuation est incorporé dans le document de projet. Les risques identifiés ont fait l’objet d’une mise à jour et d’un suivi régulier (trimestriel, semestriel et annuel) tout au long de la mise en œuvre du projet. En dehors du risque sanitaire qui est apparu dès le démarrage du projet, officiellement en début 2020 et qui a fait l’objet d’une prise en compte dans le journal des risques, la situation des risques n’a pas connu d’autres changements majeurs. Dans les faits, la mise en œuvre du projet a été affectée par l’insécurité persistante dans les différents pays du BLT et dans certaines zones du projet. A l’insécurité quasi chronique, s’est greffée la pandémie de la Covid 19 et ses impacts multidimensionnels, particulièrement sur les capacités financières des pays à investir dans la sauvegarde des écosystèmes. La revue documentaire ne permet pas d’attester de la bonne tenue du registre des risques compte tenu de son absence dans plusieurs rapports d’activités. Cependant, en se fondant sur les résultats des entretiens avec différentes parties prenantes, en l’occurrence l’UGP, il ressort une tenue à jour tout au long de la mise en œuvre du projet. Des solutions appropriées en conformité avec les mesures de mitigation consignées dans le document de projet et contextualisées ont permis au projet de rester résilient. L’élaboration et la mise en œuvre d’un plan de réponse à la COVID 19 a permis au projet d’assurer sa continuité malgré les mesures restrictives prises par les États, d’appuyer les capacités de réponses des gouvernements des pays et de contribuer au relèvement socio-économique des communautés riveraines du BLT. Pour ce qui est de l’insécurité, les mesures prises incluent l’évitement des zones à fort défis sécuritaire, le respect scrupuleux des mesures sécuritaires, le recours à l’expertise locale et la mobilisation des autorités et des FDS pour assurer la mise en œuvre et le suivi des activités terrain en toute sécurité.

En matière de mesures de protection, les normes sociales et environnementales (SES) du PNUD font partie intégrante de l'approche d'assurance qualité et de gestion des risques de la programmation du PNUD. Les normes sociales et environnementales exigent que tous les programmes du PNUD maximisent les opportunités et les avantages sociaux et environnementaux et garantissent que les risques et les impacts sociaux et environnementaux négatifs sont évités, minimisés, atténués et gérés. Le projet est classé dans la catégorie "faible" du point de vue des sauvegardes environnementales et sociales, avec des impacts environnementaux et sociaux à faible impact. Compte tenu du long temps mis entre la formulation et approbation du projet et le démarrage effectif, une actualisation du CGES a été nécessaire afin de prendre en compte l’évolution possible des risques environnementaux et sociaux.

Il ressort du CGES actualisé que les activités prévues dans le cadre du projet apporteront des avantages environnementaux et sociaux certains aux populations dans la zone du projet qui se manifestent entre autres en termes de régénération de la biodiversité, de protection des ressources en eau du bassin , de ralentissement de la sédimentation dans les fleuves et les plans d’eau, de diversification des sources de revenus et amélioration des moyens de subsistance, de développement socio-économique durable des communautés, de sécurisation alimentaire, de renforcement de la résilience des communautés face au changement climatique, de développement des capacités environnementales des communautés, de renforcement des capacités techniques des acteurs nationaux en gestion environnementale et en gestion de l’eau, de brassage interculturel et amélioration des rapports intercommunautaires, d’amélioration de la gouvernance de l’eau dans le bassin, d’ autonomisation de la femme et réduction des écarts liés au genre et de développement de l’écotourisme. Toutefois, le projet pourrait avoir des impacts potentiels génériques négatifs sur les composantes biophysiques et humaines. Ces impacts négatifs concerneront entre autres la contamination des sols, les risques d’aggravation de la pollution des eaux, les risques d’aggravation des maladies hydriques, de propagation des IST/ VIH-SIDA, d’infection/contamination à la Covid-19, d’exacerbation des conflits d’usage et fonciers, risques de perturbation des us et coutumes, risques de dégradation des vestiges culturels et archéologiques, risques d’atteinte morale et physique des travailleurs du projet, risques de VBG, perturbation du cadre de vie et violation des droits des populations autochtones, le déplacement involontaire des populations et/ou de biens socio- économiques.

Le Plan Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (PCGES) découlant du CGES actualisé inclut la procédure de sélection environnementale et sociale des sous-projets (screening), les mesures de renforcement institutionnel et technique, les mesures de formation et de sensibilisation, le programme de mise en œuvre et de suivi des mesures, les responsabilités institutionnelles, un budget qui comporte une provision pour la réalisation des Etudes ou Notices d‟Impact Environnemental et Social (EIES/NIES) y compris leur mise en œuvre et le Suivi/Évaluation du CGES.

## **3.3 Résultats et impacts du projet**

### 3.3.1 Progression vers les objectifs et les résultats attendus

Le niveau de réalisation des activités, des produits et indicateurs traduit une progression vers les objectifs et les résultats attendus du projet. Plusieurs indicateurs sont atteints (indicateur 3, 4.a et 4.b) ou en passe de l’être (indicateur 1). 04 pays (Tchad, Niger, Cameroun, Nigeria) sur une cible prévisionnelle de 03 (133%) ont ratifié la Charte de l'eau. Une évaluation du genre comprenant un plan d'action pour l'engagement des parties prenantes a été validé et incluse dans le PAS. Le PAS actualisé est mis en œuvre par 04 pays sur 05 (RCA, Tchad, Niger et Nigeria), soit un niveau de réalisation de 80%. Seule la réalisation de l’indicateur 2 reste largement en deçà des attentes et ne devrait pas connaitre d’amélioration. Le nombre total d’actions du PAS mises en œuvre dans le bassin au nombre de 10, reste cependant largement en dessous de la cible de 50 escomptés dans le document de projet (20%).

**Tableau 9: Situation des indicateurs de l’objectifs de développement**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Prévu** | **Réalisé** | **Taux (%)** | **Commentaire** |
| 1. Nombre de pays exécutant les actions du PAS | 5 | 4 | 80 | Le PAS actualisé est mis en œuvre par 4 pays sur 5 (RCA, Tchad, Niger et Nigeria) ; |
| 2. Nombre total d’actions du PAS mises en œuvre dans le bassin | 50 | 10 | 20 | 10 microprojets sont en cours de mise en œuvre en tant qu'initiatives pilotes dans le cadre du PAS révisé dans 4 pays. |
| 3. État de ratification de la Charte de l’eau | 3 | 4 | 133 | 04 pays sur 5 (Tchad, Niger, Cameroun, Nigeria) ont ratifié la Charte de l'eau. La RCA n'a pas encore transmis les instruments juridiques de ratification mais le plaidoyer se poursuit |
| 4.a. Existence d’une analyse genre | 1 | 1 | 100 | Une évaluation du genre comprenant un plan d'action pour l'engagement des parties prenantes a été incluse dans le PAS et approuvée. |
| 4.b. Existence d’un Plan d’action en appui à la stratégie genre de la CBLT | 1 | 1 | 100 |

***Source : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

### 3.3.2 Pertinence

La pertinence du projet est appréciée par rapport à (1) l’alignement de ses objectifs et activités sur les priorités nationales et de la CBLT ; (2) son degré d'alignement sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM ; (3) le niveau de prise en compte des besoins des communautés riveraines du BLT et (4) son bien-fondé et la complémentarité de ses activités avec d'autres initiatives passées ou en cours dans le BLT.

Dans l’ensemble les objectifs et les activités du projet étaient-ils alignés sur les priorités nationales et régionales tout au long de son processus de formulation et de la mise en œuvre. Au moment de sa conception, les objectifs et les activités du projet se sont notamment alignés sur les Programmes d'action nationaux pour l'adaptation (PANA) des différends pays, la CCNUCC pour le Niger, la RCA et le Tchad, le Plan pour la résilience climatique et le développement du Lac Tchad de 2015, la Stratégie et plan d’action pour la biodiversité révisée (2016-2020) du Nigéria. Au niveau régional, le projet découle du PAS 2008 de la CBLT dont la mise en œuvre est sa raison d’être. Le PAS 2008 correspond aux priorités transfrontalières en matière de gestion des ressources en eau et de l’environnement des Etats membres de la CBLT qui du reste ont individuellement a adhéré à plusieurs accords et conventions internationaux (CBD, CCNUCC, UNCCD, Ramsar, etc.) relatifs à l’action conjointe pour gérer les questions d’exploitation des ressources. Le projet répond au besoin d’un appui régional et national supplémentaire pour initier la mise en œuvre des actions identifiées dans le PAS 2008, aider la CBLT, mais surtout ses États membres, à renforcer certains aspects de leur gestion environnementale et mieux harmoniser les approches des différents pays. Le projet contribue à renforcer la résilience au changement climatique et à réduire le stress sur les écosystèmes dans le BLT. L’étude de base réalisée au démarrage du projet a permis d’actualiser et de réorienter les priorités nationales et régionales des États.

Par ailleurs, les objectifs et les activités du projet étaient en adéquation avec les besoins des communautés, notamment en matière de création de revenus et de renforcement des capacités de gestion des ressources naturelles dont elles dépendent. Le besoin et la demande, par les pays, de renforcer les fonctions techniques et administratives aux niveaux régional (CBLT) et national ont été clairement exprimés dans le rapport « Audit environnemental conjoint sur l’assèchement du Lac Tchad » de 2015, préparé conjointement par les bureaux d’audit publics des quatre pays riverains du lac (Cameroun, Niger, Nigeria et Tchad).

Le projet est également aligné sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM.  Il est aligné sur le Plan stratégique du PNUD 2018-2021, en l’occurrence le produit 1.4.1 Solutions mises à l’échelle pour la gestion durable des ressources naturelles, y compris des matières premières durables et des chaînes de valeur vertes et inclusives. Pour ce qui est du FEM, le projet cadre avec et complète le portefeuille FEM-IW et s’appuie sur un Programme d'action stratégique régional initié par les pays (approuvé au plus haut niveau en 2008) et élaboré avec l’appui du FEM. Il est conforme à la stratégie Eaux internationales du FEM, notamment à l’Objectif 1 Favoriser la coopération multilatérale pour équilibrer les usages concurrents de l’eau dans les bassins transfrontaliers d’eaux de surface et souterraines en tenant compte de la variabilité et du changement climatiques (FEM FA Résultats 1.1, 1.2, 1.3 et 1.4).

Par ailleurs, le projet a été mis en œuvre en complémentarité avec plusieurs autres initiatives passées ou en cours des gouvernements des pays bénéficiaires, de la CBLT, du PNUD et du FEM. C’est le cas également avec des projets de l’UICN (projets BRIDGE4 et PREE), de la BAD (PRESIBALT) et de la GIZ.

### 3.3.3 Efficacité

L’efficacité du projet est mesurée par rapport au niveau d’atteinte ou de perspective d’atteinte des résultats (produits, effets, etc.) conformément aux prévisions. Pour se faire, le niveau de performance de chaque produit a été analysé et une appréciation globale est faite au regard de l’ensemble des résultats cumulés. Les performances ont été appréciée sur la base des indicateurs mesurables. Ceux qui se sont avérées difficiles à mesurer n’ont pas été pris en compte.

Par rapport au Produit 1[[9]](#footnote-9), les cibles des principaux indicateurs sont atteintes. Le Programme d’Actions Stratégiques -PAS mis à jour (1.1) et incluant les questions d’intégration du genre et d’autonomisation des femmes, une cartographie des bailleurs (1.5.a) et un système de suivi évaluation fonctionnel (1.6.a) sont finalisés et approuvés. Il en est de même pour le Protocole de la CBLT sur la biodiversité et le Cadre de Stratégie Transfrontalière de réduction des risques et catastrophes (1.3). En lien avec le renforcement des capacités, 17 agents de la CBLT sur une prévision de 08 personnes (213%) ont été formés en gestion de projet et rapportage. Dans le même domaine, 50 personnels nationaux sur 75 prévues (67%). Par ailleurs, des rapports d’activités annuels (2019, 2020, 2021, 2022) ont été régulièrement produits et mis à la disposition du COPIL et autres parties prenantes (1.6.c). Pour les deux indicateurs restants, à savoir 1.4.1 Réunions du Comité consultatif des bailleurs et 1.5.b. Mise à jour annuelle de la cartographie des bailleurs, les informations disponibles à travers la revue documentaire ne permettent pas d’apprécier le niveau d’atteinte des cibles prévues.

**Tableau 10: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 1**

| N0 | Indicateur | Cible  prévue | Réalisé | Taux (%) | Observations/Commentaires |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1.1. Le Conseil des ministres approuve la mise à jour du PAS | 1 | 1 | 100 | PAS mis à jour, incluant les questions d’intégration du genre et d’autonomisation des femmes, adopté par tous les pays avant l’Année 3 |
| 2 | 1.2. Le Conseil des ministres adopte le protocole BD | 1 | 1 | 100 | Protocole biodiversité disponible et validé au niveau régional avant l’année 4 |
| 3 | 1.3. Protocole DRR adopté par le Conseil des ministres | 1 | 1 | 100 | Cadre de Stratégie Transfrontalière de réduction des risques et catastrophes disponible et validé au niveau régional avant l’année 4 |
| 4 | 1.4.Réunions du Comité consultatif des bailleurs (fonctionnalité) | 4 | PM | - | Le Comité consultatif des bailleurs se réunit au moins une fois par an |
| 5 | 1.5.a. Existence d'une cartographie des bailleurs | 1 | 1 | 100 | Indicateur: Cartographie des bailleurs mise à jour chaque année |
| 6 | 1.5.b. Mise à jour annuelle de la cartographie des bailleurs | 4 | 0 | - |  |
| 7 | 1.6.a. Existence et fonctionnalité d'un système de suivi évaluation du PAS | 1 | 1 | 100 | La CBLT prépare des indicateurs de rapportage pour le suivi du PAS (Année 1)  Indicateur non SMART |
| 8 | 1.6.b. Existence et fonctionnalité d'un système de suivi évaluation de la charte de l'eau | 1 | 1 | 100 | La CBLT prépare des indicateurs de rapportage pour le suivi de la Charte de l’eau  Indicateur non SMART |
| 9 | 1.6.c. Mise à disposition régulières des rapports statutaires de mise en oeuvre au Conseil des Ministres | 4 | 4 | 100 | Des rapports d’activités annuels (2019, 2020, 2021, 2022) ont été produits et mis à la disposition du COPIL et autres parties prenantes. Le rapport 2023 est en cours |
| 10 | 1.7.b. Personnel de la CBLT formé en gestion de projet et rapportage | 8 | 17 | 213 | dont 6 femmes; 3 agents avant l’Année 2 et 5 autres agents avant l’Année 5 |
| 11 | 1.8.b. Personnel national formé en gestion de projet et rapportage | 75 | 50 | 67 | 17 femmes formées |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

Pour ce qui est du Produit 2[[10]](#footnote-10), le niveau de réalisation des cibles d’indicateurs reste beaucoup plus modéré. Sur 08 indicateurs et sous-indicateurs, 04 ont été évalués. Une note d’orientation pour l’harmonisation des cadres nationaux, ainsi qu’une feuille de route pour sa mise en œuvre ont été produites et validées (2.1.a). Cependant, aucun des 05 pays (0%) ne dispose encore de politiques harmonisées comme prévu (2.1.b). Toutefois, le Tchad et le Cameroun ont entamé le processus d’harmonisation avec l’appui du projet à titre pilote. Une stratégie de redynamisation des CIM (2.2. a.) est disponible mais leur fonctionnalité dans chacun des pays du BLT n’est pas effective. La tenue annuelle de session par pays (2.2. b.) n’est également pas effective. Compte tenu de leur niveau de fonctionnalité, leur niveau d'appropriation du PAS révisé (2.3.a) reste relativement faible, de même que leur implication dans la révision et diffusion du PAS au niveau national (2.3.b). Aussi, aucun pays ne dispose d'un Plan de viabilité financière et opérationnelle contenu dans les stratégies nationales de redynamisation des CIM (2.4.). A côté de ces contreperformances, 04 pays sur 5 (80%) appliquent des politiques conjointes de gestion des ressources (2.5.).

**Tableau 11: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 2**

| N0 | Indicateur | Cible  prévue | Réalisé | Taux (%) | Observations/Commentaires |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2.1. a. Existence d'un point de référence à l'harmonisation | Oui | Oui | 100 | Formulation initiale : Nombre de pays disposant de politiques harmonisées en matière de gestion de l’eau  Validée au niveau régional en décembre 2021 par les Etats membres. |
| 2 | 2.1. b. Nombre de pays disposant de politiques harmonisées en matière de gestion de l'eau | 5 | 2 | 40 | Le Tchad et Cameroun ont été soutenus pour la révision du cadre juridique basé sur la politique nationale de l'eau et la mise en œuvre au niveau national de la note d'orientation sur l'harmonisation de la politique nationale, des instruments juridiques et financiers et l'opérationnalisation des CIM. |
| 3 | 2.2. a. Existence d'une stratégie de redynamisation | Oui | Oui | 100 | Formulation initiale : Nombre de pays disposant d’un CIM fonctionnel  Deux pays ont un CIM opérationnel (Nigeria et Niger). 02 pays supplémentaires (Tchad et Cameroun) ont été soutenus dans le cadre du projet |
| 4 | 2.2. b. Nombre de sessions tenues / pays | 5 | PM | - | Il était attendu la tenue d’au moins 1 session pays |
| 5 | 2.3. a. Niveau d'appropriation du PAS révisé par les CIM | 5 | PM | - | Formulation initiale : Les CIM facilitent l’approbation du PAS mis à jour au niveau national  Il était attendu que les CIM soient fonctionnels et s’approprient le PAS |
| 6 | 2.3. b. Implication des CIM dans la révision et diffusion du PAS au niveau national | 5 | PM | - | Il était attendu que tous les CIM manifestent un soutien actif au processus de mise à jour et d’approbation du PAS dans leurs pays respectifs. |
| 7 | 2.4. Nombre de Pays disposant d'un Plan de viabilité financière et opérationnelle contenu dans les stratégies nationales redynamisation des CIM | 5 | PM | - | Plans de viabilité financière et opérationnelle des CIM approuvés (formulation initiale qui a été revisée) |
| 8 | 2.5 Nombre de pays appliquant des politiques d’exploitation conjointe | 5 | 4 | 80 | 3 pays avant l’Année 4 5 pays avant l’Année 5 |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

Concernant le Produit 3[[11]](#footnote-11), le niveau de réalisation des cibles d’indicateurs est assez satisfaisant. L’essentiel des cibles ont été dépassées, atteintes ou approchées. Cinq (05) programmes nationaux de formation (3.1.a.) sur 05 prévus ont été élaborés et approuvés (100%). Un guide sur la GIRE est produit et diffusé (3.1.b.) à travers 05 session de formation sur 06 prévus (83%) d’agents nationaux (3.2.a). Au total, 150 experts nationaux sur 40 prévus (375%) ont été formés par groupes sexospécifique (3.2.b.). 300 utilisateurs de l'eau sur une prévisions de 140 personnes (214%) ont été formés par groupes sexo spécifiques (3.2.d.). Par rapport à certains indicateurs, des progrès ont été réalisés sans qu’il ne soit possible de les mesurer compte tenu de destination des ressources ou de formulation de la cible de base. A ce niveau, il était initialement prévu de former 420 Universitaires / Chercheurs par groupes sexo spécifiques (3.4.b) mais dans la mise en œuvre du projet, il s'est plutôt agit d’appuyer 02 projets de recherche de 02 universités (RCA, Nigéria) dont les résultats feront l’objet de vulgarisation. Aussi, 1500 personnes au niveau Communautaire ont été renforcés en matière d’eau, d’environnement, de changement climatique (3.4.c). La principale insuffisance au niveau de ce produit tient au fait aucun nouveaux projets conjoints des institutions du bassin n’est en cours alors qu’il était attendu 03 par pays (15 au total) avant la fin du projet (3.3.).

**Tableau 12: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 3**

| N0 | Indicateur | Prévu | Réalisé | Taux (%) | Observations/Commentaires |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 3.1.a. Nombre de programme nationaux de formation / Pays | 5 | 5 | 100 | Formulation initiale dans le PRODOC : Programmes nationaux/locaux de formation |
| 2 | 3.1.b. Un guide sur la GIRE est produit et diffusé aux différentes parties nationales à travers des supports de sensibilisation | 1 | 1 | 100 | La documentation disponible ne fait pas une mention explicite sur la production de ce guide |
| 3 | 3.2. a. Nombre de sessions de formations tenues (1 au niveau régional et 1/pays) | 6 | 5 | 83 | Formulation initiale dans le prodoc : Nombre d’agents nationaux formés en gestion de l’eau. |
| 4 | 3.2.b. Nombre d'experts nationaux formés par groupes sexospécifiques | 40 | 150 | 375 | 10 directement et 30 indirectement par avant l’Année 5 |
| 5 | 3.2.c. Nombre d'Universitaires / Chercheurs formés par groupes sexo spécifiques | 520 |  | 0 | Il était initialement prévu de former 20 directement et 100 indirectement par pays avant l’Année 5. Il s'est plutôt agit dans la mise en œuvre d’appuyer 02 projets de recherche de 02 universités (RCA, Nigéria) pour un montant global de 60 000 USD |
| 6 | 3.2.d. Nombre d'utilisateurs de l'eau formés par groupes sexo spécifiques | 140 | 300 | 214,29 | 40 directement et 100 indirectement avant l’Année 5 |
| 7 | 3.3. Nombre de nouveaux projets conjoints des institutions du bassin | 15 |  | 0 | 3 par pays avant l’Année 5 |
| 8 | 3.4.a. Production des supports de communication, formation, sensibilisation | NA | NA | NA | Formulation initiale dans le prodoc : Renforcement de la sensibilisation communautaire en matière d’eau, d’environnement, de changement climatique assortis d'une feuille de route (indicateur non SMART) |
| 9 | 3.4.b. Nombre de Réunions/ateliers de sensibilisation environnementale par an dans chaque pays (3 / an /pays) | 60 |  | 0 |
| 10 | 3.4.c. Nombre de personnes formées par groupe sexo spécifiques |  | 1500 | NA | Cible de base 0 et il était prévu une augmentation de 100% avant l’année 5 (Non mesurable) |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

Relativement au Produit 4[[12]](#footnote-12) , cinq des six indicateurs évalués sur la base des données disponibles ont atteint ou dépassé leur cible. Une approche de suivi de participatif multi-niveaux (4.1) a été conçue et mise en œuvre (100%) ; une plateforme de concertation (4.2.a) a été mise sur pied et opérationnalisée (100%). Aussi, un protocole d'echange des données (4.2.c) a été produit (100%) et adopté par les États membres (4.3). Enfin, 20 experts nationaux ont été formés sur le systeme de gestion des données (4.4.a) de la CBLT (133%). Concernant les reunions de la plateforme de concertation (4.2.b), aucune n’a été tenue (0%). Compte tenu de la formulation et au regard des informations disponibles, deux indicateurs n'ont pas été évalués. L’existence d'un mécanisme de partage des informations à travers la plateforme (4.5.a) n’a pas été formellement prouvée. Par ailleurs, le partage effectif des informations via la plateforme (4.5.b) n’a pas été vérifié.

Par ailleurs, dans le cadre du respect de la mise à disposition du matériel hydro météorologique à la CBLT et le renforcement des capacités, 10 stations hydro météorologiques ont été acquises et 20 Experts des Etats membres et 05 de la CBLT ont été formés sur l’utilisation et l’installation des équipements hydrométéorologiques.

**Tableau 13: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 4**

| N0 | Indicateur | Prévu | Réa  lisé | Taux (%) | Commentaire |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 4.1. Approche de suivi de participatif multi-niveaux conçue et mise en œuvre (indicateur non spécifique) | 1 | 1 | 100 | Ébauche de programme adoptée Année 2, testée et finalisée avant l’Année 4 |
| 2 | 4.2.a. Mise sur pied et fonctionement d'une plateforme de concertation | 1 | 1 | 100 | Formulation initiale : Accords sur les protocoles d’échange de données  Cible : Plateforme existante et fonctionnel au niveau régional (non spécifique) |
| 3 | 4.2.b. Nombre de reunions de la plateforme de concertation | 4 | PM | 0 | Au moins une réunion/an |
| 4 | 4.2.c.Elaboration d'un protocole d'echange des données | 1 | 1 | 100 | Protocoles d’échange de données (conformes à la Charte de l’eau) adoptés avant l'année 3 |
| 5 | 4.3. Adoption du programme par les États membres | 1 | 1 | 100 | Programme approuvé par tous les pays avant l’Année 5 |
| 6 | 4.4.a. Nombre d'experts nationaux formés / pays sur le systeme de gestion des données de la CBLT (3 expert/pays) | 15 | 20 | 133 | Formulation initiale : 4.4. Capacités nationales renforcées en gestion de données/informations sur le bassin |
| 7 | 4.5.a. Existence d'un mécanisme de partage des informations à travers la plateforme (Non SMART) | NA | NA | NA | Formulation initiale : 4.5. Appui du réseau IW:LEARN  a.Site web IW:LEARN mis en place dans les 6 mois suivant le démarrage du projet/2 conférences IWC avec 2 délégués de la CBLT pris en charge pour chacune/1 note d‘expérience produite avant l’Année 3, et 3 avant l’Année 5 |
| 8 | 4.5.b. Partage effectif des informations via la plateforme | NA | NA | NA | b. Le projet partage (échange, jumelages) avec 2 autres bassins avant l’Année 5/(Nombre de participants désagrégé par sexe enregistré. Les femmes qualifiées sont fortement encouragées à participer à la formation organisée par le projet.) |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

En lien avec le Produit 5[[13]](#footnote-13), sur six (06) indicateurs évalués, quatre ont atteint ou dépassé leur cible. Un indicateur a été approché. Neuf (09) projet pilotes communautaires en lien avec la valorisation des plantes envahissantes sur 10 prévus (90%) ont été mis en œuvre dans l’ensemble des pays bénéficiaires (5.1.). Vingt-cinq (25) microprojets liés à l’exploitation des ressources naturelles sur 10 prévus (250%) ont été mis en œuvre ou sont toujours en cours dans les cinq (05) pays du BLT (5.2. a.). Deux cent soixante-treize (273) personnes sur une prévision de deux cent (200) sont bénéficiaires des micro-projets (137%) à Waza (5.2.b). A Zakouma (5.2.b) se sont 370 bénéficiaires des micro-projets qui ont été enregistrés sur 150 prévus (247%). Une analyse genre a été conduite et un Plan d’action élaboré pour guider la mise en œuvre des activités communautaires (5.3). La Stratégie nationale de réplication attendue pour chaque pays et approuvée par le CIM (5.4) est le seul indicateur évalué qui n’a fait l’objet d’aucun niveau de réalisation (0%). L’indicateur 5.5. Engagement financier pour la réplication (non spécifique et mesurable) n’a pas fait l’objet d’évaluation. Toutefois, les données indiquent qu’aucun financement n’a pu être mobilisé dans le cadre de la réplication.

**Tableau 14: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 5**

| **N0** | **Indicateur** | **Prévu** | **Réa**  **lisé** | **Taux (%)** | **Observations/Commentaire** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 5.1. Nombre de projets pilotes communautaires mis en œuvre | 10 | 9 | 90 | 10 projets de tous les pays achevés avant l’Année 5 |
| 2 | 5.2. a. Nombre de projets identifiés et mis en œuvre | 10 | 25 | 250 | Formulation initiale : Nombre de projets nationaux/locaux de financement communautaire  Indicateurs/cibles SR/SE spécifiques (kg/an, ha d’herbes arrachées, individus soutenus, revenus domestiques augmentés, etc.) préparés avant l’Année 1/Fiches d’orientation et d’information préparées pour chaque site de projet pilote et d’intervention communautaire avant l’Année 5. |
| 3 | 5.2.b. Nombre de bénéficiaires des projets à Waza | 200 | 273 | 137 | 200 personnes bénéficiaires  Documents sur les accords avec les communautés Rapports d'exécution des projets bénéficient directement des interventions du projet pilote (40% de femmes) à Waza |
| 4 | 5.2.c. Nombre de beneficiaires des projets à zakouma | 150 | 370 | 247 | 150 personnes bénéficient directement des interventions du projet pilote (50% de femmes) à Zakouma. (À réviser en cours de mise en œuvre, une fois les sites/communautés confirmés. A titre indicatif, les activités précédentes appuyées par l’UICN ont profité à 1500 bénéficiaires directs et 200.000 indirects à Wazi, et à 1000 bénéficiaires directs et 150.000 indirects à Zakouma) |
| 5 | 5.3. Intégration du genre et autonomisation des femmes à travers la mise en œuvre du Plan d’action genre (indicateur non SMART) | 1 | 1 | 100 | Analyse genre et Plan d’action genre préparés pour guider la mise en œuvre des activités communautaires. |
| 6 | 5.4. Nombre de stratégies de réplication | 5 | 0 | 0 | Une Stratégie nationale de réplication conçue pour chaque pays et approuvée par le CIM |
| 7 | 5.5. Engagement financier pour la réplication (indicateur non SMART) | NA | NA | NA | Financement identifié pour les activités de réplication |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

Enfin, au sujet du Produit 6 « L’évaluation des activités de réduction du stress et d’amélioration des moyens de subsistance identifiées dans le PAS mène à un vaste programme d’investissement destiné à mieux appuyer la mise en œuvre du PAS », les produits et indicateurs ont été modifiés. Initialement, il était attendu un plan d’investissement avec des sources de financements identifiées. Finalement, il a été retenu de concert entre l’UGP et la CBLT, que le projet assure l’évaluation du plan d’investissement existant afin de disposer d’informations pertinentes pour l’élaboration ultérieure d’un plan d’investissement post projet qui sera conduit par la CBLT. Pour l’élaboration de ce plan d’investissement, la CBLT a assuré que les ressources sont déjà disponibles par l’entremise d’une subvention de 500 000 euro reçu de la BAD. L’évaluation du plan d’investissement est en cours et devrait être disponible avant la clôture du projet.

**Tableau 15: Niveau de réalisation des indicateurs du produit 6**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N0 | Indicateur | Prévu | Réalisé | Taux (%) | Commentaire |
| 1 | 6.1. Nombre d’opportunités d’investissement identifiées | 10 | 0 | 0 | Au moins deux opportunités d’investissement viables (en moyenne) identifiées par pays |
| 2 | 6.2. Nombre d’études de faisabilité effectuées | 1 | 0 | 0 | Une étude de préfaisabilité faite au niveau du bassin |
| 3 | 6.3. Nombre d'investissements potentiels identifiés, avec sources éventuelles | NA | NA | NA | Un pipeline de 100 M$ établi en lien avec les actions potentielles du PAS, avec des sources financières provisoires identifiées |

***Sources : Document de projet/étude de base/rapport d’activités UGP***

A la lumière des analyses réalisées au niveau des différents produits, l’efficacité de la mise en œuvre du projet est jugée satisfaisant (MS).

### 3.3.4 Efficience

L’évolution du contexte socio-économique du projet entre le processus de formulation et la mise en œuvre a fortement impacté les références de prix sur lesquels les coûts des activités étaient indexées, toutes choses qui a occasionnée une certaine inadéquation des ressources disponibles et les besoins réels du projet conformément aux objectifs d’intrants et d’extrants. La pandémie de la COVID 19 et la guerre en Ukraine intervenues en début et en cours de mise en œuvre du projet ont été des facteurs majeurs qui ont contribués à accroitre le déséquilibre entre les disponibilités et les besoins financiers. L’absence d’un travail de révision des coûts et de réajustement des objectifs et résultats a été une occasion manquée, ce qui amené le projet à procéder à plusieurs réallocations budgétaires.

L'allocation des ressources a rencontré plusieurs difficultés qui ont dans une certaine mesure affectée la mise en œuvre des activités du projet. Le premier déboursement des fonds est intervenu trois (03) mois plus tard après le démarrage effectif du projet, soit en Janvier 2020. Tout au long de la mise en œuvre du projet, les organisations locales de mise en œuvre ont été régulièrement confrontées à des retards récurrents de décaissements qui ont fortement impactées dans certains cas la qualité et le volume de leur intervention. En 2023, le passage du système d’achat et de paiement du PNUD de Atlas à Quantun et les retards de basculement qui s’en sont suivis ont fortement affecté la mise en œuvre des activités. Néanmoins, les ressources financières et humaines ont fait l'objet d'une utilisation efficace et économique, ainsi que d'une allocation stratégique (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.), nonobstant les observations régulièrement formulées dans le cadre des audits annuels. Avec les mêmes ressources et dans un contexte de volatilité des prix, le projet est parvenu à réaliser l’essentiel des produits attendus, preuve d’un bon rapport coût-efficacité. Dans plusieurs cas, les résultats escomptés ont même été dépassés. Le maintien d’une équipe de mise en œuvre réduite, l’utilisation des TIC dans la conduite de plusieurs activités (réunions de COPIL, formation…) permettant de réduire les coûts de déplacement et les perdiems des participants, l’utilisation de l’expertise locale (consultants-ONG locales …) sont autant de stratégies qui ont permis de réaliser des économies sans compromettre la qualité des produits et de faire efficacement face à l’évolution des coûts. Aussi, la stratégie d’appel à candidature pour le recrutement des ONG de mise en œuvre des micro-projets communautaires, la conduite de micro évaluation des organisations partenaires afin de s’assurer de leur capacité à gérer des fonds avant toute contractualisation, ainsi que le renforcement de leurs capacités sur les procédures du PNUD sont des bonnes pratiques qui ont concourues à un rapport coût-efficacité et à réduire les risques de mauvaises utilisations des ressources. Malgré l’augmentation des coûts et l’apparition de besoins supplémentaires, l'affectation des ressources aux communautés riveraines et en particulier aux femmes est restée conforme aux prévisions. Plus de 25% des ressources du projet ont été consacrées à la composante 5 portant sur la mise en place des micro-projets communautaires et potentiellement plus de la moitié dédiée aux femmes.

La mise en œuvre du projet a enregistré beaucoup de défis en matière de respect des délais. Le démarrage du projet ayant quasiment coïncidé avec la survenue de la pandémie de la COVID 19 avec son corolaire de restriction et compte tenu de la nature de forte mobilisation humaine de la plupart des activités, le projet a à peine eu le temps de démarrer qu’il a été contraint de ralentir ses interventions. Malgré les efforts d’adaptation, la première année (2020) de mise en œuvre effective a été fortement impactée par la crise sanitaire. D’autres défis organisationnels, sécuritaires et de ressources humaines sont se également greffées à la situation sanitaire, conduisant à des retards sur toute la durée du projet. Étant un projet couvrant plusieurs pays, il était toujours difficile de faire coïncider les agendas des acteurs étatiques des différents États, notamment les ministres pour ce qui est de la tenue des COPIL. Le sous-effectif de l’UGP a également posé le problème de surcharge de travail pour le personnel. Au terme du délai initial prévu de mise en œuvre en décembre 2023, plusieurs activités qui avaient démarrées à peine quelques mois plus tôt étaient encore en cours. Sont notamment de celles-là, la mise en œuvre de plusieurs micro-projets au bénéficie des communautés riveraines du BLT. Les activités de la composante 6 étaient également concernées par ce retard. C’est en outre le cas de la présente évaluation finale. Cette situation a requis des différentes parties d’œuvrer à accorder une prolongation de trois mois (03) supplémentaires pour assurer la finalisation des activités en cours, faisant passer la fin du projet au 31 décembre 2024. Cependant, ce retard est à relativiser, étant donné que la durée initiale du projet était de cinq (05) ans et ramenée sur décision du COPIL au démarrage à trois (03) ans et un trimestre (y compris le dernier trimestre de 2019).

A la lumière des analyses, l’efficience dans la mise en œuvre du projet est jugée modérément satisfaisant (MS).

### 3.3.5 Réalisation globale

Le calcul de l'évaluation du résultat global du projet est basé sur les évaluations de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.

**Tableau 16: Notation de la réalisation globale de la mise en œuvre du projet**

|  |  |
| --- | --- |
| Évaluation des résultats | Notation |
| Pertinence | Satisfaisant (S) |
| Efficacité | Satisfaisant (S) |
| Efficience | Moyennement satisfaisant (MS) |
| Évaluation des résultats globaux du projet | Moyennement satisfaisant (MS) |

### 3.3.6 Durabilité

Financière (\*), sociopolitique (\*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (\*), environnementale (\*), probabilité globale de durabilité (\*)

*Durabilité financière*

Le degré de viabilité financière du projet au-delà des financements actuels est Moyennement probable (ML) compte tenu de la probabilité de mobilisations de ressources financières, notamment extérieures une fois l'aide du FEM épuisé pour soutenir la poursuite des bénéfices et des possibilités de viabilité financière de plusieurs micro-projets communautaires mis en place dans le cadre du projet.

Au niveau institutionnel, la disponibilité d’un PAS qui satisfait l’ensemble des acteurs constitue un instrument de mobilisation potentielle des ressources financières. L’essentiel des projets/programmes de la CBLT sont financés par les ressources extérieures des bailleurs de fonds. Les précédents PAS ont constitué les principaux leviers de mobilisation de ces ressources. Du reste le PAS révisé a constitué le document de plaidoyer de la CBLT à la dernière COP28 à Dubaï tenue en décembre 2023.

Toutefois, le plan d’investissement quinquennal dont le processus d’élaboration a été amorcé dans le cadre du projet (évaluation du document actuel) reste le document approprié de mobilisation des ressources que la CBLT devra s’employer à finaliser au plus tôt afin de pouvoir organiser la table ronde des bailleurs de fonds qui accroitra les opportunités de financement.

Au niveau communautaire, la rentabilité de plusieurs activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des micro-projets est acquise. Les résultats de la revue documentaire et des entretiens avec plusieurs bénéficiaires de micro-projets du Tchad laissent apparaitre la rentabilité de certaines activités et bon niveau d’esprit entrepreneurial chez certaines organisations, toutes choses qui pourraient assurer une durabilité à moyen et long terme. C’est le cas notamment du groupement de déplacés internes KILAFET de Bol (150 membres) qui s’investi dans la valorisation des plantes envahissantes transformées en seckos et utilisés dans la confection d’habitats et de clôtures. Avec une subvention totale de 10 750 000 XAF obtenue du projet (en 2 tranches) le groupement a acquis du matériel de travail (gants, bottes, coupe-coupe, 02 pirogues) pour plus de sécurité, alléger la pénibilité et renforcer l’activité initiale. Avec un prix de vente de 2500 XAF/secko et une clé de répartition de 1 000 XAF pour la fabricante et 1 500 XAF pour la caisse commune, le groupement a pu disposer d’une épargne de 1 500 000 XAF. Parallèlement à l’activité initiale, le groupement s’est lancé dans la diversification de ses activités avec l’acquisition d’un jardin maraicher (2ha, 02 moto pompes, 01 forage) et un champ agricole de 03 ha (2ha de maïs et 01 ha de riz). La première année d’exploitation du jardin maraicher a permis de faire un profit de 750 000 francs XAF. Cependant, plusieurs facteurs de risque pourraient menacer les perspectives de pérennisation des activités de KILAFET. Il s’agit notamment de l’absence de renforcement de capacités en matière de gestion et de compte au niveau d’une institution financière (argent gardé chez la trésorière).

A l’opposé du groupement KILAFET, plusieurs autres groupements communautaires mènent des activités qui disposent d’un potentiel de rentabilité mais qui sont confrontées à diverses contraintes qui inhibent leur développement et pérennité. C’est le cas des groupements de production de la spiruline de Artoumani qui font face à un problème d’écoulement de leur production. Le projet s’est investi à l’amélioration de la qualité du produit mais aucune initiative n’a été entreprise pour faciliter leur accès au marché. La même situation est observée au niveau des groupements féminins de Nguélea de transformation de produits agricoles. En plus d’appuis financiers, ces groupements ont été organisés en comités et dotés en matériel de transformation et en kits d’emballage. Toutefois, ces groupements n’ont pas bénéficié d’un accompagnement pour un accès au marché, surtout que dans ce cas, au regard de la qualité et de l’innovation des produits, les cibles ne sauraient être les populations locales mais plutôt les habitants des zones semi-urbaines et urbaines.

Par ailleurs, le niveau d’enclavement des zones et de pauvreté des populations constitue un environnement défavorable au développement et la pérennisation des acquis. Le faible niveau d’organisation et de gouvernance des organisations communautaires, l’absence de structures de micro finance au niveau local constituent un environnement très peu favorable au développement et à la durabilité des micro-projets communautaires.

*Durabilité sociopolitique*

Le degré de durabilité sociopolitique des acquis du projets au-delà de sa mise en œuvre peut être jugé Modérément probable (ML), apprécié par rapport aux risques de crises socio politiques, le niveau d'appropriation par les parties prenantes, le degré de sensibilisation des parties prenantes et la capitalisation des enseignements.

En dépit du contexte de crise sécuritaire prolongée dans l’ensemble du BLT et de l’instabilité institutionnelle dans certains pays (régimes de transition au Tchad et au Niger) la situation socio politique est restée globalement favorable à la mise en œuvre d’initiatives de développement. Au plan sécuritaire, à défaut de s’améliorer avec l’affaiblissement des groupes armées et une meilleure organisation et coopération entre les Etats du BLT, un statut quo devrait être observé qui ne devrait pas de compromettre la longévité des résultats du projet. La survenue de crises sociales qui pourraient potentiellement être la résultante de crise politiques dans certains pays n’est pas à écarter mais en se référant au passé cela ne devrait pas avoir une incidence significative sur la durabilité des acquis du projet.

Le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit insuffisant pour permettre la pérennisation des résultats/avantages du projet est relativement faible au regard du niveau d’implication et de participation des parties prenantes nationales et de la CBLT à la mise en œuvre du projet. Au niveau politique et stratégique la CBLT à travers ses experts et les gouvernements nationaux (cadres des ministères en charge de l’eau et de l’environnement, ministres et SG) ont vu leurs capacités renforcées et associés à l’identification, la formulation et la validation de tous les documents clés de portée régionale qui devront orienter les interventions de la CBLT au cours des prochaines années. Ce niveau d’implication et le plaidoyer fait par la CBLT assure un niveau d’appropriation permettant de porter et travailler à mettre à l’échelle les acquis du projet. L’implication de premier niveau de la CBLT dans la mise en œuvre des micro-projets au niveau communautaires lui assure une bonne connaissance des enjeux et défis liés à leur pérennisation lui offre des leviers pour un accompagnement après le projet dans un contexte ou plusieurs activités ont connu des retards de démarrage et sont encore en cours.

Au niveau communautaire, l’engouement des populations autour des activités de protection et de valorisation des ressources naturelles est manifeste et constitue un levier important pour la pérennisation des acquis. A titre indicatif, le « Hackathon » organisé par le PNUD et ses partenaires pour l’identification d’organisations en mesure de proposer des solutions adéquates aux problèmes actuels et ultérieurs à la crise a mis en compétition 279 projets impliquant 761 promoteurs (dont 1/3 de promotrices). La formation, l’accompagnement et l’implication des organisations locales qui ont été à l’initiative des idées de micro projet (appel à projet) et leur mise en œuvre garanti une bonne appropriation des différentes initiatives. Certaines organisations bien que minoritaires ont indiqué lors des entretiens être dans la continuité de l’accompagnement des bénéficiaires, surtout en ce qui concerne l’appui conseil.

*Durabilité du cadre institutionnel et durabilité de la gouvernance du projet*

Le degré de solidité du cadre institutionnel et la durabilité de la gouvernance du projet sont Modérément probable (ML) compte tenu du niveau d’implication des gouvernements, de la CBLT, des autres parties prenantes et des communautés dans la mise en œuvre du projet et la recherche de perspectives de durabilité.

Concernant l’implication des services techniques et des autorités administratives des localités d’intervention, comme cela a déjà été signifié, elle a été effective et importante tout au long de la mise en œuvre. Les points focaux de la CBLT ont particulièrement été associés à la mise en œuvre. Des efforts de redynamisation des CIM mais les efforts n’ont pas été suffisamment concluants.

Dans le cadre de la mise en œuvre des micro-projets communautaires, des comités de gestion dont les membres sont constitués de représentants des groupements bénéficiaires et des ONG de mise en œuvre dans la perspective d’asseoir une bonne gouvernance au sein des différentes parties prenantes et accroitre les chances de réussite. Certaines ONG dans le cadre de leurs appuis ont accompagné plusieurs groupements pour leur formalisation avec la perspective d’améliorer leur gouvernance et d’en faire des acteurs formels qui pourraient mieux interagir avec les partenaires. Avec un accompagnement ciblé, ces acteurs pourraient accroitre les capacités institutionnelles au niveau local et être des acteurs formels qui compte dans la promotion de la durabilité des acquis du projet à leur échelle. Dans le cadre du concours d’innovations sous le concept « Hackathon » organisé en vue d’identifier des solutions innovantes de gestion de la Covid 19 et de relèvement socioéconomique, 3 projets sélectionnés sur une base concurrentielle ont été primés (4 000 USD) et ont bénéficié d’une incubation. Ces promoteurs de ces projets constituent des champions qui peuvent promouvoir la durabilité des interventions du projet.

La faiblesse à ce niveau est l’absence à ce stade d’un consensus entre les parties prenantes (y compris les parties prenantes gouvernementales) sur les mesures à prendre pour la continuité des activités du projet après la date de clôture du projet. Ces mesures sont particulièrement importantes pour assurer la continuité de l’accompagnement et du suivi des micro-projets implémentés dans le cadre du projet, particulièrement ceux qui sont en cours de mise en œuvre et en difficulté. Dans un souci de bâtir sur les acquis et éviter les doublons, la CBLT pourrait s’appuyer sur les comités de gestion des micro-projets mis en place dans le cadre du projet pour assurer la continuité de son accompagnement.

*Durabilité environnementale*

Le projet est classé dans la catégorie "faible" du point de vue des sauvegardes environnementales et sociales et on note l’existence modérée de facteurs environnementaux susceptibles de compromettre les flux futurs des avantages environnementaux.

La raison d’être du projet est d’œuvre à une gestion rationnelle des ressources en eau dans la perspective d’assurer l’équilibre biologique et une utilisation durable au profit des populations riveraines et partant pour l’ensemble des habitants des pays du bassin du Lac Tchad. Dans ce sens, outre les activités orientées vers le renforcement institutionnel de la CBLT, des acteurs gouvernementaux et autres parties prenantes, plusieurs activités en lien avec la protection et la valorisation des ressources naturelles ont été initiées. En lien avec le renforcement institutionnel, la formation du personnel de la CBLT et de certains membres du personnel gouvernemental des cinq pays à la gestion de projet (17 personnes) et à l'accès et à la gestion de mécanismes de financement innovants pour la biodiversité et le changement climatique (50 personnes) fournira aux principales parties prenantes la capacité de soutenir la durabilité de cette composante. Pour ce qui concerne les activités de protection, elles ont concerné principalement la désinfection de plusieurs hectares de plans d’eau à travers différents sites dans le bassin. Ces activités conduite suivant l’approche THIMO ont permis d’arracher plusieurs tonnes de plantes envahissantes réduisant dans une certaine mesure leur progression. Cependant, dans le cadre du projet, si quelques bénéficiaires sont arrivés à maintenir l’activité et à assurer une création continue de revenus, pour l’essentiel l’expérience a pris aussitôt fin avec l’arrêt des subventions, compromettant toute perspective de durabilité en l’absence de nouveaux appuis. Concernant les activités de valorisation des ressources naturelles qui se sont traduites dans l’ensemble par une amélioration et innovation dans les pratiques d’exploitation ont vocation à assurer la durabilité environnementale. C’est le cas par exemple de l’utilisation de ruches modernes qui réduit la destruction des arbres aux fins de confection de ruches traditionnelles et l’abandon de l’utilisation du feu pour la collecte du miel qui constitue une menace pour les abeilles et leur milieu de vieux. A ce niveau, la réduction de la pénibilité de l’activité et la stratégie de formation des populations aux techniques de confection des ruches offres des perspectives de durabilités des acquis. Au niveau de plusieurs activités, l’absence de débouchés pour la commercialisation des produits issus de l’exploitation des ressources de l’environnement constitue des risques pour la durabilité environnementale en ce sens que cela pourrait entrainer un retour à des pratiques ou à des activités non durables. A ce niveau, certains bénéficiaires ont été accompagnés dans certains cas avec des AGR sans lien direct avec l’environnement dans le souci de les encourager à l’abandon d’activités comme le braconnage, l’exploitation du bois de chauffe…

Sur la base de l’évaluation des différents paramètres de durabilité (financiers, socio politique, institutionnel et gouvernance, environnemental, la durabilité globale du projet est jugée Modérément probable (ML).

**Tableau 17: Notation de la durabilité du projet**

|  |  |
| --- | --- |
| Durabilité | Notation |
| Ressources financières | Moyennement probable (ML) |
| Socio-politique | Moyennement probable (ML) |
| Cadre institutionnel et gouvernance | Moyennement probable (ML) |
| Environnement | Moyennement probable (ML) |
| **Probabilité globale de durabilité** | **Moyennement probable (ML)** |

### 3.3.7 Appropriation par les pays

Le projet FEM-PNUD-CBLT est issu du PAS 2008 de la CBLT, document de planification qui adresses les problématiques transfrontalières de la gestion des ressources en eau et l’environnement dans un contexte de changement climatique. Issu d’un processus participatif et inclusif avec l’ensemble des acteurs des différents pays membres du BLT, le PAS est une déclinaison d’un ensemble de priorités nationales en rapport avec les questions d’eau et d’environnement. Étant aligné sur le PAS, le projet est par conséquent lui aussi aligné sur les priorités nationales. Le caractère participatif du processus a été réaffirmé au démarrage du projet à travers des entretiens tenus à différents niveaux dans tous les pays membres dans le cadre de l’étude de base ayant permis d’actualiser et d’aligner les interventions du projet sur les nouvelles priorités, politiques et plans en cours.

Au-delà de la conception du projet, une implication et participation active des représentants des pays concernés dans la mise en œuvre ont été constatées. Il ressort de la revue documentaire et des différents entretiens que la CBLT, les experts nationaux des ministères parties prenantes, les ressources clés intervenant dans le secteur de l’eau et de l’environnement (ONG, universités, secteur privés), ainsi que les communautés ont été impliqués tout au long du processus de mise en œuvre du projet. La CBLT a été le principal partenaire de mise en œuvre du projet. En tant que structure mandatée par les Etats, son implication au premier plan dans la mise en œuvre du projet est gage d’une appropriation nationale. En plus d’avoir renforcée ses capacités dans divers domaines thématiques pertinents, elle a activement participé à la mise en œuvre des différentes activités du projet. Le transfèrement de la mise en œuvre directe des activités de la composante 5 de l’UICN à la CBLT en cours de mise en œuvre a davantage renforcé son niveau d’appropriation du projet. Les points focaux nationaux en plus d’avoir été bénéficiaires avec plusieurs autres experts nationaux et acteurs clés de la gestion des ressources en eau des pays cibles du projet, ont été impliquées dans toutes les discussions stratégiques et techniques portant sur différents aspects de la mise en œuvre du projet. Ils ont ainsi été membres du comité technique de mise en œuvre du projet et acteurs de l’enrichissement et de la validation des documents de stratégie et de planification. Ils ont aussi activement participé au suivi des activités sur le terrain, notamment les micro-projets mis en place au profit des communautés riveraines du BLT. Toute cette dynamique a renforcé le niveau d’appropriation du projet par la partie nationale. La mise en place et la dynamisation des comités interministériels a renforcé l’appropriation du projet au niveau national, de même que la participation actives des premiers responsables des ministères concernés dans l’animation du comité de pilotage. Le choix porté à mi-chemin sur les secrétaires généraux des ministères en lieu et place des ministres dont la disponibilité n’était acquise a permis d’assurer l’effectivité et la diligence dans la tenue des comités de pilotage, renforçant ainsi l’appropriation du projet par les parties nationales avec une perspective de capitalisations des acquis.

### 3.3.8 Égalité des sexes et autonomisation des femmes

Dans le cadre des activités du projet, un diagnostic genre a été conduit et assorti d’un plan d’action qui est incorporé dans le PAS révisé de la CBLT, traduction d’un intérêt marqué pour la prise en compte de la problématique genre dans la gestion transfrontalière des ressources en eau et de l’environnement à l’échelle du BLT.

En rapport avec plusieurs produits, des cibles genres s’inscrivant globalement dans la recherche de la parité entre hommes et femmes ont été fixées. Le renforcement des capacités et la résilience socio-économique ont été les deux domaines principaux où un intérêt marqué a été porté sur le genre. Si dans le cadre du renforcement des capacités (produit 1, produit 3, produit 4) la parité recherchée n’a pas été atteinte, elle a été largement dépassée au niveau de l’autonomisation économique (produit 5). A travers les résultats obtenus, l'efficacité du projet à contribuer dans une certaine mesure à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en améliorant leur capacité techniques et organisationnelles, leur auto emploi et la création de revenus.

Pour l’essentiel, les domaines d’activités génératrices de revenus des femmes financés dans le cadre du projet sont en rapport avec l’exploitation des ressources naturelles, toutes choses qui contribué aux résultats du projet en matière d'environnement, de climat et de résilience. Cependant, au regard des conditions de mise en œuvre des activités (délais courts, faible suivi), les résultats obtenus en matière de genre pourraient ne pas perdurer sur le long terme si des mesures de continuation et de renforcement ne sont pas prévues. Le renforcement des capacités des femmes membres d’organisations des usagers de l’eau et de gestion de l’environnement sur la GIRE et sur le systeme de gestion des données de la CBLT entre autres, contribuent à l'amélioration de la participation et la prise de décision des femmes dans la gouvernance des ressources naturelles.

**Tableau 18: Prévision et réalisation des cibles genres par produit**

| Produit | Cible totale | Cible féminine | Proportion (%) | Commentaire |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Produit. 1 | 67 | 23 | 34,33 |  |
| 1.7.b. Personnel de la CBLT formé en gestion de projet et rapportage | 17 | 6 | 35,29 | Personnel féminin minoritaire |
| 1.8.b. Personnel national formé en gestion de projet et rapportage | 50 | 17 | 34,00 | Personnel féminin minoritaire |
| Produit 3 | 450 | 200 | 44,44 |  |
| 3.2.b. Nombre d'experts nationaux formés par groupes sexospécifiques | 150 | 50 | 33,33 | Experts nationaux féminins minoritaires |
| 3.2.d. Nombre d'utilisateurs de l'eau formés par groupes sexo spécifiques | 300 | 150 | 50,00 | Respect de la parité entre hommes et femmes |
| Produit 4 | 20 | 4 | 20 |  |
| 4.4. Capacités nationales renforcées en gestion de données/informations sur le bassin  4.4.a. Nombre d'experts nationaux formés / pays sur le systeme de gestion des données de la CBLT | 20 | 4 | 20,00 | Ressources humaines nationales féminines minoritaires |
| Produit 5 | 643 | 437 | 67,96 |  |
| 5.2.b. Nombre de bénéficiaires des projets à Waza | 273 | 150 | 54,95 | Discrimination positive en faveur des organisations de femmes |
| 5.2.c. Nombre de beneficiaires des projets à zakouma | 370 | 287 | 77,57 | Discrimination positive en faveur des organisations de femmes |
| TOTAL | 1180 | 664 | 56,27 |  |

***Sources : Rapports d’activités du projet***

### 3.3.9 Questions transversales

Plusieurs questions transversales ont été prises en compte dans la mise en œuvre du projet. Il s’agit notamment des questions liées à la gestion des catastrophes ; à la prise en compte des populations locales et autres groupes défavorisés (populations déplacées internes) ; à la réduction de la pauvreté et au maintien des moyens de subsistance, ainsi que celles liées aux droits de l'homme.

Dans le cadre de la contribution du projet à une meilleure préparation pour faire face aux catastrophes ou atténuer les risques, un cadre Stratégique Transfrontalier de réduction des risques et catastrophes et d’Adaptation au changement climatique dans le bassin du Lac Tchad a été formulée et validé au niveau régional. Le but de la stratégie est de renforcer la résilience des États et des communautés du BLT face aux catastrophes d’origine naturelle ou anthropique à travers le développement de mécanismes transfrontaliers de Réduction des Risques de Catastrophe et d’Adaptation au Changement Climatique pour un développement durable dans le bassin du Lac Tchad. Cette stratégie s’articule autour de quatre (04) axes d’intervention stratégique: Axe stratégique 1 -Connaissance et maitrise des risques de catastrophes dans le BLT ; Axe stratégique 2 - Engagement politique soutenu pour la RRC/ACC dans le BLT; Axe stratégique 3 - Investissement dans la RRC pour une réduction des facteurs de risque sous-jacents aux catastrophes et Axe stratégique N°4 - Meilleure préparation à la réponse aux catastrophes / renforcement de la résilience transfrontalière et planification pour un relèvement durable.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion de la COVID 19, un plan de réponse d’un budget de 620 000 UDS dont 220 000 USD financés sur les ressources du projet a été élaboré et mis en œuvre par le projet au profit des populations des États membres du BLT.

Par rapport à la prise en compte des populations locales et autres groupes défavorisés, une composante spécifique leur a été dédiée à travers des subventions et autres appuis pour la mise en œuvre de micro-projets générateurs de revenus (composante 5). Des formations et des sensibilisations ont également été réalisées à leur intention dans l’optique de renforcer leurs capacités de gestion des ressources naturelles dont elles dépendent entièrement (composante 3). Dans le cadre de l’accompagnement dont elles ont bénéficié de la part de plusieurs ONG nationales recrutées par le projet, plusieurs groupements communautaires ont vu leur gouvernance améliorée et reconnaissance juridique assurée. Des organisations locales de populations déplacées internes, victimes de la crise sécuritaire dans le BLT figurent au nombre des bénéficiaires du projet. C’est le cas du groupement féminin Kilafet de déplacés internes de Bol qui a reçu une subvention totale de 6 750 000 XAF du projet. La prise en compte de cette cible participe d’une approche fondée sur les droits de l’homme qui reconnait à ces PDI le droit à l’assistance, à la protection et au relèvement. Toutefois, la revue documentaire et les entretiens n’ont pas permis de se prononcer sur la prise en compte des personnes handicapées et autres groupes marginalisés.

Par ailleurs, les activités de conservation de l'environnement du projet ont contribué dans une certaine mesure au renforcement de la résilience des populations. Par exemple, les activités THIMO ont permis à des centaines de femmes à travers les différents pays bénéficiaires de disposer sur 02 à 04 mois de revenus mensuels compris entre 20 000 et 30 000 XAF. Dans le cadre des AGR, certaines femmes arrivent également à générer des revenus mensuels d’au moins 30 000 XAF. Bien que relativement modestes, ces revenus ont permis aux femmes bénéficiaires d’améliorer leur condition de vie sur une période donnée, voir sur la durée. Certaines en de leur contribution à l’alimentation et à l’éducation des enfants ont pu réaliser des économies qui ont servi de point de départ pour le petits commerces et l’élevage de petits ruminants.

### 3.3.10 Progrès vers l’impact

La théorie du changement du projet suggère que ***Si*** (1) la CBLT dispose des capacités suffisantes pour prendre en charge les enjeux stratégiques de la région ; (2) un environnement favorable à la mise en œuvre du PAS existe (une gouvernance nationale/régionale /locale améliorée, des politiques, des législations et pratiques harmonisées sur la GDRN); (3) les institutions et les autres acteurs disposent de capacités suffisantes avec une forte implication populaire et communautaire ; et si (4) la CBLT dispose des mécanismes et instruments appropries de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d’actions communautaires de gestion des ressources naturelles, ***ALORS****,* la qualité et la quantité de l’eau du Lac Tchad seront fortement améliorées, la biodiversité protégée et les moyens de subsistance des populations renforces. Les progrès vers l’impact sont mesurés à travers l’évolution de ses différents paramètres.

En rapport avec la disponibilité de capacités adéquates au niveau de la CBLT pour prendre en charge les enjeux stratégiques de la région, les activités du projet ont permis dans le cadre de la composante 1, de développer un plan de renforcement de capacités prenant en compte l’ensemble des besoins de l’institution régionale. L’opérationnalisation de ce plan a permis notamment de former 15 cadres de la CBLT en gestion de projet et rapportage (planification, gestion des ressources humaines, approvisionnement, recrutement, S&E, gestion financière, etc). L’institution a également été accompagnée dans l’élaboration d’un manuel de gestion financière. Dans le cadre du renforcement des capacités des cadres nationaux sur les mécanismes innovants de financement de la biodiversité et du changement climatique et les techniques innovantes de la GIRE dans les bassins transfrontaliers dans un contexte de changement climatique plusieurs cadres de la CBLT ont également été formés.

Au-delà de ces acquis, la participation active des cadres de la CBLT dans la production des différents documents stratégiques et de planification a contribué à renforcer leur expertise en matière d’identification des besoins et de planification stratégique. Par ailleurs, l’implication au premier plan dans la mise en œuvre des micro-projets communautaires suite au non renouvellement de la convention de partenariat avec l’IUCN a offert des opportunités de consolider les expériences de la CBLT en matière de gestion. Dans, l’ensemble, toutes ces initiatives entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du projet constituent des progrès significatifs vers la satisfaction des besoins de renforcement des capacités (i) de supervision de la gestion régionale du bassin du Lac Tchad, (ii) de coordination et de suivi des appuis des différents partenaires et (iii) de choix des zones cibles prioritaires pour les interventions de la CBLT, relevés par différentes analyses institutionnelles.

S'agissant de l’existence d’un environnement favorable à la mise en œuvre du PAS (une gouvernance nationale/régionale /locale améliorée, des politiques, des législations et pratiques harmonisées sur la GDRN), les progrès enregistrés ont trait à l’élaboration d’une note d’orientation pour l’harmonisation des cadres nationaux et une feuille de route pour sa mise en œuvre. L’élaboration de cette note est fondée sur le principe que pour appliquer efficacement la Charte de l’eau au niveau régional il est indispensable de renforcer les capacités institutionnelles et politiques au niveau national afin d’aider les États membres à harmoniser leurs instruments juridiques, politiques et financiers. Élaborée sur la base d’un diagnostic participative, cette note d’orientation fait des propositions/recommandations pertinentes et réalistes devant progressivement conduire les pays vers une harmonisation leurs instruments juridiques, politiques et financiers avec l’accompagnement de la CBLT et des partenaires. La stratégie de conduire un travail pilote d’harmonisation de certains instruments au Cameroun et au Tchad offre des perspectives d’apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques et leçons apprises en vue d’une mise à l’échelle par rapport aux trois autres pays membre.

Un autre acquis du projet est le résultat des réflexions sur la mise en œuvre des instruments de coopération transfrontière, de gestion des ressources et des conflits dans le bassin du Logone. Ces réflexions menées lors d’un atelier qui a réunis les acteurs du Cameroun et du Tchad ont permis (1) l’appropriation des outils de coopération et de partage de bénéfices lié à la gestion de fleuve partagé ; d’établir la typologie et la cartographie des conflits et des problèmes liés à l’accès aux ressources du bassin du Logone; de disposer d’un tableau synthétique d’analyse des instruments de coopération et de gestion des conflits sur les ressources naturelles du fleuve Logone; d’identifier les mécanismes et les parties prenantes pour la révision et le renforcement de certains instruments et coopération et de gestion du fleuve Logone sont identifiés ; de réaliser une organisation et « mapping » des parties prenantes clés de coopération et gestions des ressources naturelles du fleuve Logone; et d’identifier des mécanismes de partage d’informations et de gestion des ressources en collaboration avec les partenaires.

Dans le cadre du système de suivi transnational du lac, les progrès réalisés sont en lien avec l’acquisition et l’installation de 10 stations hydro météorologiques à travers les pays bénéficiaires. Aussi, les capacités de 20 experts de la CBLT et des états membres ont été renforcées à l’utilisation et l’installation des équipements hydrométéorologiques. Les acquisitions ont pour but de contribuer à l'amélioration du système de collecte de données de la CBLT, et le suivi des ressources en eaux et de l’état des écosystèmes du bassin du Lac Tchad. L’ensemble de ces efforts sont de nature à assurer à terme une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité

Une opportunité importante manquée est l’opérationnalisation des comités interministériels (CIM) nationaux (produit 2.2) en vue d’améliorer la coordination et d’appuyer le processus d’intégration politique au niveau national. A ce niveau, des efforts de redynamisation et de mise en place des CIM ont été entrepris dans le cadre du projet mais leur impact est resté limité au regard de l’irrégularité dans la tenue des réunions. Le timing des interventions (retards) n’a pas favorisé l’implication des CIM dans le processus d’élaboration et de validation du PAS. En l’absence d’une appropriation du document, sa vulgarisation par les CIM n’a pu se concrétiser.

Pour ce qui est de la disponibilité de capacités suffisantes avec une forte implication populaire et communautaire au niveau des institutions et les autres acteurs, le projet a renforcé les capacités de 50 cadres nationaux des Etats membres du BLT (dont 17 cadres CBLT, 17 femmes) sur les mécanismes innovants de financement de la biodiversité et du changement climatique. 30 Experts nationaux (y compris des parlementaires et OSC) et du SE/CBLT (dont 1/3 de femmes) ont aussi été renforcés sur les techniques innovantes de la GIRE dans les bassins transfrontaliers dans un contexte de changement climatique. Ces formateurs ont à leur tour formé 120 cadres nationaux dans 4 Etats membres sur 5 (Tchad, RCA, Nigeria, Cameroun). Dans le contexte de la COVID 19, les capacités de 27 Experts des Etats membres du bassin du Lac Tchad (4 sur 5), des Experts de la CBLT, des partenaires techniques et financiers, des organisations de la société civile ont été renforcées sur l’approche EBRC. Aussi, dans le cadre de l’amélioration de la capacité des institutions nationales de recherche et d’enseignement supérieure (produit 3.2), 03 projets[[14]](#footnote-14) ont reçu chacun un financement de US $ 4 000 et ont bénéficier d’une incubation pour leur développement. Par ailleurs, 02 institutions nationales de recherche ont bénéficié de subvention pour conduire des recherches sur 02 thématiques portant sur (1) Impacts of Climate Change and Variability of Hydrological Regimes and Freshwater Availability on Food Security in the Nigerian and Nigerien Portions of the Lake Chad Basin (Sule Lamido University (Nigeria) et (2) l’étude du potentiel hydrique, quantitatif et qualitatif du haut-bassin du lac Tchad en contexte de changement climatique : utilisation des techniques isotopiques et hydro chimiques pour la gestion des ressources en eau dans le nord de la RCA et au niveau transfrontalier (Laboratoire Hydrosciences Lavoisier - RCA). Pour ce qui a trait à la forte implication populaire et communautaire, les capacités d’une trentaine (30) de groupements/associations utilisateurs (soit un minimum de 300 bénéficiaires directes dont au moins 50% de femmes) des ressources naturelles dans chacun des Etats membres ont été renforcées. Ces ONG/OSC ont à leur tour renforcé les capacités d’environ 1200 personnes (dont 50% de femmes) issues de 120 groupements d’usagers de l’eau dans 04 Etats membres (Cameroun, Niger, RCA, Tchad).

A travers ces différentes initiatives, les Etats membres de la BLT et la CBLT ont pu renforcer leur niveau d’expertise dans plusieurs domaines, en l’occurrence sur (i) les mécanismes innovants de financement de la biodiversité et du changement climatique ; (ii) les techniques innovantes de la GIRE dans les bassins transfrontaliers dans un contexte de changement climatique et (iii) l’approche EBRC. Chaque pays et le SE de la CBLT ont élargi leurs perspectives en matière de financement (procédures d’accès aux mécanismes innovants, modalités de propositions) des actions en lien avec le changement climatique et la biodiversité Ils ont aussi renforcé leurs capacités pour une meilleure gestion des ressources en eau et des écosystèmes, en particulier pour l’amélioration de la gestion conjointe des ressources en eaux de surface et souterraines. Par ailleurs, ils disposent d’un groupe de professionnels à même de mener des évaluations des besoins sur le terrain et de guider d’autres parties prenantes dans l’utilisation de cette méthodologie. Au niveau communautaire, les acteurs ont été sensibilisés sur (i) les défis environnementaux et enjeux émergents du bassin du Lac Tchad ; (ii) les meilleures techniques d’exploitation des ressources naturelles ; et (iii) les outils de coopération et de gouvernance des ressources en eau au niveau transfrontalier dans un contexte de changement climatique. En outre, la vulgarisation des résultats de la recherche viendra renforcer les capacités des acteurs dans les domaines respectifs de recherche concernés

Dans l’ensemble, bien que tous les besoins en matière de renforcement des capacités ne soient pas couverts dans le cadre du projet, les thématiques abordées et le nombre et la diversité des cibles touchées constituent des progrès vers l’impact attendu.

Au sujet de l’existence de mécanismes et instruments appropries de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d’actions communautaires de gestion des ressources naturelles au niveau de la CBLT, les efforts du projet sont restés relativement limitées. Il était notamment attendu la formulation d’un plan d’investissement quinquennal qui servirait de document de plaidoyer et de mobilisation des ressources en vue de la mise en œuvre des actions du PAS révisé. Cependant au terme de la mise en œuvre du projet cet important document n’est pas disponible. L’argent étant le nerf de la guerre dit-on, l’absence de ce document constitue dans une certaine mesure une limite à la réalisation de l’impact, particulièrement dans le contexte du BLT où les investissements sont essentiellement tributaires de financements extérieurs. Selon l’UGP, un plan de financement et des sources d'investissement potentielles sont identifiées dans le PAS révisé mais ceux-ci ne remplacent pas le plan d’investissement qui est un document spécifique et approprié pour le plaidoyer dans le cadre de la mobilisation des financements. Néanmoins, comme cela a déjà été indiqué dans le rapport, une évaluation du de l’actuel plan d’investissement quinquennal est en cours et les résultats viendront alimenter la formulation d’un nouveau plan sous le leadership de la CBLT qui a reçu une subvention à cet effet de la BAD.

A propos de la mise en œuvre d’actions communautaires de gestion des ressources naturelles, le projet est engagé dans une bonne dynamique avec une trentaine de micro-projets à vocation économique en lien avec la protection et la valorisation des ressources naturelles. Ces activités, qui sont majoritairement orientées vers les femmes ont permis dans la plupart des cas de fournir des revenus ponctuels aux bénéficiaires et d’accroitre leur résilience dans un contexte de précarité. Cependant, si certains micro-projets perdurent, la plupart sont à l’arrêt compte tenu de la faiblesse des financements reçus et du temps relativement bref de mise en œuvre (en moyenne 06 mois). Globalement, bien que pertinents, la portée des actions communautaires est restée limitée.

Les progrès vers l’impact enregistrés dans le cadre du projet ont été rendus possibles grâce (i) la volonté affichée des différents pays bénéficiaires de résoudre les problèmes relevés dans l’ADT et le PAS, ainsi que leur participation (personnels techniques et politiques) effective à la mise en œuvre des activités au projet. La participation et l’implication des communautés tout au long du processus de conception et de mise en œuvre des actions ont également été des facteurs clés pour l’atteinte des résultats enregistrés.

Sur le plan sécuritaire, bien que situation soit restée relativement délétère, elle n’a pas enregistré une dégradation susceptible de compromettre la réalisation des activités du projet, singulièrement les initiatives auprès des communautés riveraines. La flexibilité dans la mise en œuvre des activités a permis de cibler des zones à moindre défis sécuritaires garantissant des interventions de qualité et la pérennisation des acquis. Aussi, malgré le fait que la réorganisation de la CBLT soit en cours et son fonctionnement encore perfectible, elle a joué un rôle de premier plan qui a permis à travers sa notoriété de mobiliser les États et les communautés.

# **IV. PRINCIPALES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRES**

## **4.1 Principales constatations**

*Constat n01 : Les objectifs et les activités du projet sont parfaitement alignés sur les priorités nationales et régionales (CBLT), ainsi que sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM. Elles répondent aux besoins des communautés riveraines du BLT et sont complémentaires avec d’autres initiatives passées ou en cours. Seulement, compte tenu du long temps qui s’est écoulé entre les approbations et le démarrage effectif, ainsi que des faiblesses liées à l’identification des micro-projets, des ajustements ont été nécessaires tout au long du projet afin de mieux faire correspondre les activités du projet avec les besoins des bénéficiaires.*

L'objectif de développement du projet est de parvenir à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad à travers la mise en œuvre des réformes politiques, juridiques et institutionnelles convenues et des investissements aptes à améliorer la qualité et la quantité de l’eau, protéger la biodiversité et pérenniser les moyens de subsistance. Cet objectif correspond aux priorités des États et de la CBLT qui sont d’adresser les causes profondes des problèmes transfrontaliers du BLT, mises en lumière dans l’analyse diagnostique transfrontalière (ADT) et le PAS qui sont, surtout (1) l’absence d’approches de développement durable et d’exploitation rationnelle des ressources naturelles dans l’agenda politique ; (2) les défis juridiques et réglementaires ; (3) les défis institutionnels; de même que (4) les défis économiques et financiers. La résolution des préoccupations liées à la capacité de la CBLT et de ses États membres à concevoir et mettre en œuvre des politiques de gestion durable et à mettre un terme aux pratiques non durables d’exploitation des sols et des eaux, conformément au PAS et à la Charte de l’eau adoptée au niveau régional est en droite ligne des efforts des partenaires de la CBLT et des Etats, en l’occurrence le PNUD et le FEM. A court terme, la création d’emplois et de revenus à travers la mise en place de micro-projets dans les domaines de la préservation et la valorisation des ressources naturelles correspond aux besoins de résilience des populations riveraines qui sont tributaires des ressources naturelles dans un contexte de changement climatique. Pour le long terme, les solutions proposées par le projet créeront des conditions environnementales de prospérité, de stabilité et d’équité pour les communautés.

*Constat n02 : Malgré des ressources limitées et un contexte de mise en œuvre emmaillé par de multiples défis, l’intervention du projet PNUD-CBLT-FEM a pour l’essentiel atteint les résultats escomptés, notamment en ce qui concerne la réalisation des produits attendus. Néanmoins, bien que les cibles d’indicateurs des produits aient été atteintes, il reste difficile au regard des retards enregistrés, d’apprécier leur qualité et contribution réelle à la réalisation de l’objectif de développement du projet.*

La mise en rapport des cibles prévues et réalisées indique globalement un bon niveau de réalisation des objectifs de produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Dans l’ensemble, les produits clés attendus, en l’occurrence le Programme d’Actions Stratégiques – PAS, le Protocole de la CBLT sur la biodiversité et le Cadre de Stratégie Transfrontalière de réduction des risques et catastrophes ont été obtenus. Dans l’ensemble, les objectifs de renforcement des capacités ont été atteints, de même que ceux de mise en place de micro-projets communautaires en lien avec la protection et la valorisation des ressources naturelles. Tout de même, les différents défis ont affecté l’opérationnalisation de plusieurs cadres et mécanismes, principalement les CIM dont la mise en place et la dynamisation étaient attendues pour faciliter l’élaboration, la diffusion et l’appropriation du PAS révisé et l’ensemble des documents stratégiques. Aussi, le contexte de mise en œuvre du projet a généré des retards dans la mise en œuvre des micro-projets avec plusieurs qui sont encore en cours à la fin du projet. Cet état des choses impacte les contributions potentielles attendues et présente des risques de pérennité des acquis.

*Constat n03 : les acquis du projet présentent des perspectives de durabilité au-delà de sa mise en œuvre au regard d’un ensemble de bonnes pratiques observées. Cependant, ces perspectives pourraient être compromises en l’absence d’une stratégie de sortie solide qui adresse plusieurs facteurs de risques identifiés.*

La mise en œuvre du projet a pris en compte l’impératif de durabilité des acquis du projet à travers la mise en place d’une stratégie d’implication et de participation de l’ensemble des parties prenantes, ainsi que de renforcement soutenu des capacités. A travers le ciblage d’activités pertinentes adaptées aux besoins de communautés, le projet a suscité un grand engouement des ONG et des communautés en quête de résilience. L’engouement, l’implication et la participation soutenue des parties prenantes est à l’origine d’une bonne appropriation du projet. Néanmoins, les retards accusés dans la mise en œuvre des micro-projets et le déficit de suivi ont été des facteurs limitants pour la réalisation des objectifs de produits et d’indicateurs. Plusieurs activités étant encore, il est impératif de mettre en place un mécanisme et des stratégies d’accompagnement et de suivi à leur intention.

*Constat n04 : le projet a développé une approche sensible au genre contribuant à travers le renforcement des capacités des femmes dans le domaine de la gouvernance des ressources naturelles, ainsi qu’à la création d’emplois et de revenus verts à faire progresser l’égalité des sexes. Toutefois, compte tenu du niveau d’intervention du projet, les acquis restent circonscrits et limités pour impulser une véritable autonomisation des femmes à l’échelle du Bassin du Lac Tchad.*

Tout au long du processus de conception et de mise en œuvre du projet, les considérations genres ont été assez adéquatement prises en compte, nonobstant les limites liées aux capacités et à l’existence de compétences spécifiques dans certains domaines. Par rapport à la conception le genre a été pris en compte au niveau des cibles de certains indicateurs avec quasiment un objectif attendu de quasi parité entre les hommes et les femmes au titre des bénéficiaires des micro-projets communautaires. Une stratégie de mise en œuvre a été décliné dans le document de projet et traduite dans les faits par la facilitation et la suscitation de la participation des femmes et jeunes filles à la mise en œuvre des différentes activités. Une discrimination positive a même été mise en place, permettant ainsi aux femmes d’accéder à des activités adaptées à leur condition physique de femme. Cependant, le nombre total de femmes touchées reste faible (664) et le volume des initiatives développées dérisoires. En se référant aux conditions de vie des femmes qui reste relativement précaires et au faible volume des micro-projets communautaires implémentées (une trentaine de micro-projets en cours d’accompagnement), il est difficile en l’état que la cause des femmes ainsi que leur autonomisation puissent se réaliser.

*Constat n05 : les effets du projet sont susceptibles de susciter d'autres initiatives et d'être répliqués à une plus grande échelle à condition que l’ensemble des résultats et enseignements soient capitalisés et vulgarisés à l’échelle de tout le bassin.*

Les effets observés du projet, notamment l’amélioration des capacités des acteurs, la création d’emplois et de revenus, ainsi que la protection et la valorisation des ressources naturelles correspondent à des besoins vitaux des communautés du BLT en proie à une crise sécuritaire prolongée et à. une dégradation vertigineuse des ressources naturelles dont elles dépendent. A travers les micro-projets pilotes mis en place et conduits par des ONG locales avec la participation communautaire, les populations bénéficiaires ont pris conscience des opportunités existantes en lien avec la protection et la valorisation de l’environnement, en l’occurrence les ressources en eau. Leur forte implication et participation leur ont permis d’acquérir des compétences diversifiées (fabrication de ruche, production de miel, transformation des plantes envahissantes en divers produits…) qu’elles sont disposées à mettre en pratique en vue de consolider les emplois et les revenus créés, ainsi que la qualité de l’environnement. Cependant, à ce stade de mise en œuvre, la stratégie de communication et de partage envisagée sur les acquis et les enseignements du projet n’a pas été opérationnalisée, tant et si bien que ceux-ci restent peu connus des principaux acteurs de développement à l’échelle du bassin.

## **4.2 Conclusions**

L'objectif global de l’évaluation finale indépendante était de fournir un examen impartial du projet FEM- PNUD-CBLT, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité, de performance globale, de mise en œuvre et de résultats. Pour se faire, le processus a été conduite selon une approche participative, consultative et inclusive ayant permis de recueillir les points de vue et observations de toutes les parties prenantes au processus de conception et de mise en œuvre du projet.

Au terme du processus d’évaluation finale, la mise en oeuvre du projet est jugée satisfaisante dans son ensemble. La qualité globale du suivi et de l’évaluation, ainsi que la qualité globale de la mise en œuvre, de la supervision et de l’exécution sont jugées Satisfaisantes (S). L’évaluation des résultats globaux du projet et la probabilité globale de durabilité sont jugées Moyennement Satisfaisant (MS).

Plusieurs constats majeurs se dégagent de la mise en oeuvre du projet. Il s’agit notamment de :

1. Les objectifs et les activités du projet sont parfaitement alignés sur les priorités nationales et régionales (CBLT), ainsi que sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM.
2. Malgré des ressources limitées et un contexte de mise en œuvre emmaillé par de multiples défis, l’intervention du projet PNUD-CBLT-FEM a pour l’essentiel atteint les résultats escomptés, notamment en ce qui concerne la réalisation des produits attendus ;
3. Le financement initial du projet n’a pas suscité la mobilisation de ressources financières additionnelles significatives et le cofinancement est resté largement en deçà des annonces très ambitieuses faites lors de la formulation du document de projet ;
4. les acquis du projet présentent des perspectives de durabilité au-delà de sa mise en œuvre qui pourraient cependant être compromises en l’absence d’une stratégie de sortie solide qui adresse plusieurs facteurs de risques identifiés ;
5. le projet a développé une approche sensible au genre dont les acquis restent circonscrits et limités pour impulser une véritable autonomisation des femmes à l’échelle du Bassin du Lac Tchad ;
6. les effets du projet sont susceptibles de susciter d’autres initiatives et d’être répliqués à une plus grande échelle à condition que l’ensemble des résultats et enseignements soient capitalisés et vulgarisés à l’échelle du bassin.

## **4.3 Recommandations**

**Tableau 19: Recommandations et parties responsables**

| N0 | Recommandations | Parties responsables |
| --- | --- | --- |
| 1 | Créer un cadre de travail de compréhension commune préalable dans le cadre de chaque convention de partenariat entre la CBLT et le PNUD afin d’anticiper des difficultés de collaboration afin de faciliter la mise en œuvre | PNUD/CBLT |
| 2 | Mettre en place un mécanisme et une stratégie de sortie du projet afin d’assurer la poursuite de l’accompagnement des micro-projets communautaires | UGP/CBLT |
| 3 | Finaliser le processus d’élaboration du plan quinquennal d’investissement et organiser une table ronde des bailleurs de fonds sur le financement du PAS révisé | CBLT/BAD |
| 4 | Favoriser des échanges d’expériences entre les ONG locales de mise en œuvre des micro-projets communautaires pour une meilleures capitalisation des bonnes pratiques | CBLT |
| 5 | Mettre en place une grille d’analyse et de détermination des cofinancements et développer un guide de suivi et de mobilisation | PNUD/CBLT |
| 6 | Prendre en compte le recrutement d’un conseiller technique avec une expérience en lien avec les bassins transfrontaliers et un spécialiste en communication dans l’équipe de gestion du projet dans le cadre d’initiatives similaires futures. | PNUD/CBLT |
| 7 | Dans le cadre de développement d’initiatives économiques au profit des communautés assurer systématiquement une formation/sensibilisation préalable en gestion (comptabilité, approvisionnement, marketing…) | PNUD/CBLT |
| 8 | Dans le cadre d’initiatives similaires assurer une meilleure sélection des micro-projets communautaires tout en privilégiant ceux qui ont un lien direct avec la protection et la valorisation des ressources naturelles | PNUD/CBLT/  partenaires |

## **4.4 Bonnes pratiques et enseignements tirés**

Plusieurs bonnes pratiques et leçons apprises peuvent être capitalisées de la mise en œuvre du projet. Les principales sont présentées dans le tableau ci-dessous :

|  |  |
| --- | --- |
| **N0** | **Bonnes pratiques/leçons apprises** |
| 1 | Maintien d’un dialogue de haut niveau en le représentant résident du PNUD et le secrétaire exécutif de la CBLT, toute chose qui a permis de désamorcer les crises institutionnelles (entre UGP et la CBLT) et d’apporter des solutions appropriées et orientations pour une mise en œuvre réussie du projet |
| 2 | Développement de mécanismes alternatifs (Recrutement de consultants nationaux en appui aux consultants internationaux pour la collecte des données dans les pays bénéficiaires ; organisation d’ateliers nationaux de discussions et d’amendement des documents à la place des ateliers régionaux, vidéoconférence) qui ont permis d’assurer la conduite d’activités majeures (études régionales, comité de pilotage, formation…) pendant les lériodes critiques de la pandemie de la COVID 19 |
| 3 | Développement et mise en oeuvre d’un plan de contingence relative à la COVID19 qui a permis d’aasurer la continuité de la mise en œuvre du projet et participer au renforcement de la résilience des pays et des communautés bénéficiaires dans les différents pays |
| 4 | Mise en place d’un comité technique reduit et opérationnel qui a assuré un accompagnement techniques et facilité la prise de décision dans le cadre de la mise en œuvre du projet |
| 5 | Conceptualisation d’un cadre d’ appel d’offre des ONG partenaires ayant suscité leur meilleure participation, le renforcement de leurs capacités et une sélection fondée sur une approche de mise en concurrence |
| 6 | Évaluation préalable des capacités des ONG de mise en œuvre des micro-projets avant toute contractualisation avec eux |
| 7 | Approche Communautaire de mise en oeuvre des activités de micro-projets depuis leur identification et mise en œuvre toute chose, ayant assuré leur pertinence et appropriation, ainsi que la pérennisation des acquis |
| 8 | Choix de la mise en oeuvre directe des activités de micro-projets par la CBLT après le non renouvèlement du partenariat avec l’UICN qui à travers son vaste réseau de partenaires dans les différents pays du BLT a permis de rattraper le retard accusé, d’assurer à moindre coût la réalisation des activités et de toucher une plus grande cible de bénéficiaires |

# **ANNEXES**

## **Annexe 1 : TdR de l’EF (sans les annexes aux TdR)**

Termes de Référence (TdR) pour l’Évaluation Finale (EF) du Projet Régional « Amélioration de la gestion du Lac Tchad par la mise en œuvre du Programme d’actions stratégiques pour le bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes » (Projet FEM PNUD CBLT)

1. INTRODUCTION

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d’évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure appuyés par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l’objet d’une évaluation finale (EF) à la fin du projet. Les présents termes de référence (TdR) énoncent les attentes associées à l’EF du projet de grande envergure intitulé « Améliorer la gestion du Lac Tchad en mettant en œuvre le Programme d’action stratégique pour le bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes » (PIMS 4797). Si le projet a débuté avec un retard par rapport à sa date de création dans ATLAS (01er janvier 2018) et à la date de signature du document de projet (Prodoc signé le 24 Décembre 2018), il a effectivement démarré le 11 Novembre 2019 par un atelier de lancement officiel.

Il se trouve actuellement dans sa 4ème année de mise en œuvre. Le processus d’EF doit suivre les directives décrites dans le document « [directives pour réaliser les évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM »](http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf).

1. CONTEXTE ET SITUATION DU PROJET

Le Lac Tchad abrite une population croissante, qui doit lutter en urgence contre les effets du changement climatique sur les ressources en eau et l’écosystème du bassin. Il offre à des millions de personnes vivant au Cameroun, en RCA, au Tchad, au Niger et au Nigeria des services environnementaux divers, comme l’approvisionnement (alimentation et eau), le soutien (terre et cycle nutritif), la régulation (reconstitution de la nappe phréatique, piégeage du carbone, purification de l’air) et la culture (récréation, spiritualité, éducation).

Les ressources environnementales sont essentielles pour la survie de la population du Lac Tchad, pour sa subsistance comme pour ses activités économiques. La dégradation accélérée des ressources en eau et des écosystèmes est exacerbée par la situation sécuritaire actuelle et la migration subséquente de bétail et de populations en quête de vie meilleure. En 2008, les pays et la CBLT avaient pu préparer, grâce à l’appui d’un projet PNUD-FEM antérieur, une analyse diagnostique transfrontalière régionale, ponctuée par l’adoption d’un Programme d’action stratégique (PAS) régional.

Le présent projet PNUD-FEM entend initier la mise en œuvre du PAS et se donne l’objectif général de parvenir à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad à travers la mise en œuvre des réformes politiques, juridiques et institutionnelles convenues et des investissements aptes à améliorer la qualité et la quantité de l’eau, protéger la biodiversité et pérenniser les moyens de subsistance. La réalisation de cet objectif mettra fin aux préoccupations liées à la capacité de la CBLT et de ses États membres à concevoir et mettre en œuvre des politiques de gestion durable et à mettre un terme aux pratiques non durables d’exploitation des sols et des eaux, conformément au PAS et à la Charte de l’eau adoptée au niveau régional. Pour atteindre cet objectif, le projet entend réaliser six résultats :

1. Une CBLT renforcée, capable de : (i) Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des investissements et une meilleure gestion écosystémique intégrée du lac grâce à une surveillance renforcée à l’échelle du bassin ; et (ii): Élaborer et gérer les projets régionaux conformément aux priorités du bassin exprimées dans le PAS du Lac Tchad et les autres documents stratégiques relatifs au bassin du Lac Tchad
2. Approches renforcées et harmonisées de la mise en œuvre durable des instruments juridiques et politiques dans les pays du bassin du Lac Tchad favorisant une disponibilité accrue de l’eau à travers une gestion efficace de l’exploitation conjointe des eaux de surface et souterraines
3. Capacité technique et sensibilisation des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile, etc.) nationaux renforcées pour promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et régional
4. CBLT et États membres gèrent et utilisent les données et informations issues du système de gestion de l’information pour une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité
5. CBLT, gouvernements nationaux et communautés locales acquièrent une expérience pratique et mettent à l’échelle la validation de la gestion durable des écosystèmes et des moyens de subsistance alternatifs
6. Évaluation des activités de réduction du stress et d’amélioration des moyens de subsistance identifiées dans le PAS menant à un vaste programme d’investissement destiné à mieux soutenir la mise en œuvre du PAS

A travers l’appui à la CBLT et aux États membres, le projet aide également les pays à s’acquitter de leur devoir de rendre compte de leurs progrès en matière d’ODD, par exemple les 1,2, 5, 6, 13 et 15

3.1 Principaux résultats escomptés :

a) Composante 1

Les résultats suivants sont attendus de cette Composante : Une CBLT renforcée, capable de : (i) Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des investissements et une meilleure gestion écosystémique intégrée du lac grâce à une surveillance renforcée à l’échelle du bassin ; et (ii): Élaborer et gérer les projets régionaux conformément aux priorités du bassin exprimées dans le PAS du Lac Tchad et les autres documents stratégiques relatifs au bassin du Lac Tchad

Ils seront réalisés à travers cinq produits clés : Produit 1.1 : PAS 2008 mis à jour sur la base de l’Analyse Diagnostic Transfrontalière (ADT) ; Produit 1.2 : Protocole de la CBLT pour la biodiversité élaboré et adopté par l’ensemble des parties ; Produit 1.3 Plans de réponse pour la réduction des risques de catastrophe élaborés pour assurer la sécurité des personnes, de l’environnement et les ressources en eau ; Produit 1.4 : Capacité de coordination et de suivi de la CBLT renforcée avec des rapports de performance effectifs au Conseil des ministres ; et Produit 1.5 : Renforcement des capacités de la CBLT à élaborer et gérer des programmes et projets.

b) Composante 2

Le résultat suivant est attendu de cette Composante : Approches renforcées et harmonisées de la mise en œuvre durable des instruments juridiques et politiques dans les pays du bassin du Lac Tchad favorisant une disponibilité accrue de l’eau à travers une gestion efficace de l’exploitation conjointe des eaux de surface et souterraines

Il sera réalisé à travers deux produits clés : Produit 2.1 : Harmoniser les cadres juridiques et politiques nationaux pour une gestion conjointe efficace des eaux de surface et souterraines sur la base des dispositions pertinentes de la Charte de l’eau ; et Produit 2.2 : Opérationnaliser les comités interministériels nationaux en vue d’améliorer la coordination et d’appuyer le processus d’intégration politique au niveau national.

c) Composante 3

Le résultat suivant est attendu de cette Composante : Capacité technique et sensibilisation des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile, etc.) nationaux renforcées pour contribuer aux pratiques de gestion durable des ressources naturelles du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et régional

Il sera réalisé à travers trois produits clés : Produit 3.1 : Formation des autorités nationales à la gestion technique et environnementale ; Produit 3.2 : Amélioration de la capacité des institutions nationales de recherche et d’enseignement supérieur du bassin à mener des études sur les enjeux émergents du bassin du Lac Tchad et à formuler des recommandations en matière de politiques et de gestion ; et Produit 3.3 : Développer les capacités de participation et offrir une formation en sensibilisation environnementale aux usagers du bassin.

d) Composante 4

Le résultat suivant est attendu de cette Composante : CBLT et États membres gèrent et utilisent les données et informations issues du système de gestion de l’information pour une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité

Il sera réalisé à travers deux produits clés : Produit 4.1 : Système de suivi transnational du lac conçu et approuvé par l’ensemble des États membres ; et Produit 4.2 : Contribution aux activités de partage d’informations et de gestion des connaissances du réseau IW:LEARN du FEM.

e) Composante 5

Le résultat suivant est attendu de cette Composante : CBLT, gouvernements nationaux et communautés locales acquièrent une expérience pratique et mettent à l’échelle la validation de la gestion durable des écosystèmes et des moyens de subsistance alternatifs

Il sera réalisé à travers trois produits clés : Produit 5.1 : Projets pilotes régionaux/nationaux pour lutter contre les espèces végétales envahissantes ; Produit 5.2 : Promouvoir des activités génératrices de revenus écosystémiques par le biais de mécanismes de financement durable établis au niveau national/local ; et Produit 5.3 : Conception de stratégies nationales de réplication des actions communautaires.

f) Composante 6

Le résultat suivant est attendu de cette Composante : L’évaluation des activités de réduction du stress et d’amélioration des moyens de subsistance identifiées dans le PAS mène à un vaste programme d’investissement destiné à mieux appuyer la mise en œuvre du PAS

Il sera réalisé à travers deux produits clés : Produit 6.1 : Évaluation des investissements potentiels sur la base des recommandations du PAS ; et Produit 6.2 : Études de préfaisabilité des investissements bancables potentiels avec budgets, envergure et délais

3.2 Partenariats, groupes cibles et bénéficiaires :

Les principales parties prenantes du projet sont les gouvernements du Niger, du Cameroun, de la République Centrafricaine, du Nigéria et du Tchad. Ces cinq pays ont des intérêts communs dans la bonne gestion du lac dont les populations riveraines tirent la majorité de leurs besoins de subsistance. Ils jouent un rôle important en matière de définition des politiques et principes directeurs et de financement. Mais également dans le renforcement des capacités des experts nationaux et des instituts de recherche.

La CBLT comme institution sous régionale de gestion du bassin du lac Tchad est la deuxième partie prenante du projet. Elle bénéficie d’appui de renforcement institutionnel et organisationnel qui lui permettent de mieux exercer son mandat. A travers le projet, la CBLT va disposer de documents stratégiques et opérationnels permettant d’amplifier la portée de ses actions dans ses Etats-membres. La CBLT a un intérêt certain à voir le projet réussir car ceci lui permet d’être plus efficace dans son rôle actuel.

Les parties responsables comme UICN, la Banque mondiale, la BAD et GIZ.

Les communautés riveraines sont la plus grande partie des bénéficiaires directs du projet. Ces communautés vivent principalement d’agriculture, d’élevage, d’artisanat, de pêche et utilisent très souvent le lac comme moyen de transport pour se déplacer ou déplacer leurs biens. Il s’agit, pour l’essentiel, d’éleveurs, d’agriculteurs, de pêcheurs, d’associations de mareyeurs, d’associations de femmes pratiquant le maraîchage et l’artisanat, de chasseurs et bûcherons traditionnels, d’utilisateurs de produits non ligneux tirant directement leur subsistance et leurs revenus du bassin.

Parmi les autres parties prenantes figurent les ONG/OSC nationales qui interviennent dans la gestion des ressources naturelles au niveau national, les programmes et projets des secteurs du développement et de l’environnement, les universités et institutions de recherche, les organisations religieuses, les autorités coutumières et autres organisations de la société civile qui jouent un rôle important en matière de sensibilisation des communautés locales à l’intérêt de conserver et de protéger le BLT pour leur subsistance durable.

En outre, le projet accentue la coordination étroite prévues avec les autres initiatives régionales ( GIZ, BGR, BAD PRESIBALT, BRIDGE, etc…)

3.3 Principales réalisations :

* Le PAS révisé est validé au niveau régional par le Conseil des Ministres
* Le PARB est validé au niveau régional
* 4 Etats membres ont bénéficié de l’appui pour l’exécution des activités préparatoires à la révision des PASNB (RCA, Tchad, Cameroun, Niger).
* La Stratégie transfrontalière pour la gestion des risques de catastrophes et d’adaptation au changement climatique est validée au niveau régional
* Le Plan de renforcement des capacités sur la base du diagnostic institutionnel et organisationnel de la CBLT est validé
* Une note d’orientation portant sur l’harmonisation des instruments politiques, juridiques et financiers nationaux de la CBLT pour la mise en œuvre de la charte de l’eau est validée au niveau régional
* Le Cameroun et le Tchad en cours d’accompagnement à titre pilote pour la mise en œuvre de la feuille de route portant sur l’harmonisation des instruments politiques, juridiques et financiers nationaux de la CBLT pour la mise en œuvre de la charte de l’eau.
* Les capacités de 27 Cadres nationaux dont 10 femmes ont été renforcées sur les méthodologies d’évaluation des besoins de relèvement post covid
* Les capacités de 15 cadres de la CBLT dont 1/3 de femmes sont renforcées en gestion des projets
* Les capacités de 180 Experts nationaux issus des Etats membres sont renforcées sur la GIRE dans un contexte de changement climatique
* Renforcement des capacités de 50 cadres dont 1/3 de femmes de la CBLT et parties nationales sur les mécanismes innovants de financement de la biodiversité et du changement climatique
* Appui à l’organisation d’un concours sur les solutions innovantes de gestion de crise et de relèvement socioéconomique (761 Jeunes promoteurs et dont 1/3 de promotrices),3 projets primés (US$ 4 000 chacun)
* Appui en matériels informatiques aux 5 premiers Points focaux des Etats membres
* Les capacités de 05 ONG Nationales issues des Etats membres ont été renforcées afin d’assurer la formation environnementale et la sensibilisation pour l’implication des communautés dans la résolution des conflits résultants de l’accès aux Ressources Naturelles
* Les capacités de 150 groupements soient environ 1500 (dont 50% de femmes) usagers de l’eau ont été renforcées dans 05 Etats membres sur :
  + Les défis environnementaux et enjeux émergents du bassin du Lac Tchad
  + Les meilleures techniques d’exploitation des ressources naturelles
  + Les outils de coopération et de gouvernance des ressources en eau au niveau transfrontalier dans un contexte de changement climatique
* En vue de renforcer leur implication dans la résolution des problèmes du BLT, 2 institutions nationales de recherche ont bénéficié de subvention pour conduire des recherches sur les thématiques ci-dessous pour un montant de 46 000 000 CFA :
  + Sule Lamido University (Nigeria) sur: “Impacts of Climate Change and Variability of Hydrological Regimes and Freshwater Availability on Food Security in the Nigerian and Nigerien Portions of the Lake Chad Basin
  + Laboratoire Hydrosciences Lavoisier (RCA) sur : L’étude du potentiel hydrique, quantitatif et qualitatif du haut-bassin du lac Tchad en contexte de changement climatique : utilisation des techniques isotopiques et hydrochimiques pour la gestion des ressources en eau dans le nord de la RCA et au niveau transfrontalier.
* En vue de renforcer la connaissance et le suivi des ressources en eaux du Lac Tchad et de ses écosystèmes connexes, le projet a :
  + Acquis au profit de la CBLT 10 stations hydrométéorologiques automatiques ;
  + Renforcé les capacités des experts des Etats pour l'utilisation de ces équipements.
* En vue de renforcer la coopération transfrontière dans le sous bassin de la KYB, les capacités de 40 acteurs (Elus locaux, Usagers de l’eau, Représentants des Services déconcentrés de l’Etat) venant du Niger et du Nigeria ont été renforcées sur la gestion durable des ressources en eaux et les mécanismes de partage des bénéficies liés à l'exploitation sans conflit de ces ressources
* 09 microprojets en lien avec la valorisation des plantes envahissantes sont en cours dans les 5 Etats membres de la CBLT pour un montant de 120 Millions de FCFA;
* 25 microprojets liés à l’exploitation des ressources naturelles sont en cours de mise en œuvre pour un montant de 307 Millions de FCFA dans les Etats membres
* 2 Établissements de Microfinances mobilisés dans le cadre d’un partenariat pour accompagner la mise en œuvre des microprojets.

3.4 Impact de la COVID-19

Les retards engendrés par la Covid dans la mise en œuvre du projet ont été difficilement rattrapés. Ces retards découlent principalement des mesures prises par les Etats pour lutter contre la pandémie de la COVID-19 déclarée en mars 2020. Même si l’accalmie perdure depuis début 2022, les mesures peuvent se durcirent et se relâcher en fonction des pics de la pandémie. Entre autres mesures prises précédemment par les gouvernements du BLT du Tchad, nous soulignerons l’interdiction de réunir en un seul endroit plus de 30 ou parfois 50 personnes, la fermeture des frontières , le ralentissement des activités dans les administrations publiques, les limitations des déplacements et transports interurbains, l’assignation au travail à domicile du personnel du projet comme tous les autres membres du personnel du PNUD astreints à faire du télétravail jusqu’à la reprise effective au bureau, la distanciation physique et sociale, les mesures d’hygiène recommandées (lavage des mains, port de masques, etc.), l’imposition d’un couvre-feu, l’instauration d’un Etat d’urgence sanitaire sur l’ensemble du territoire tchadien par le gouvernement, etc. Notons également l’impact psychosocial de la COVID-19 sur le staff du projet ne disposant pas des conditions optimales de télétravail.

Les risques majeurs ou critiques étant identifiés pour le projet dans le registre des risques dans ATLAS/QUANTUM, il était devenu nécessaire de mettre en œuvre des mesures de mitigation adéquates pour assurer la continuité des activités d’où l’importance d’appuyer les institutions partie prenantes et les personnes bénéficiaires au moyen d'outils de sensibilisation, de technologie et de matériels indispensables à la prévention et à la mitigation de la pandémie.

1. OBJECTIFS DE L’EF

Le rapport d’EF doit évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéfices de ce projet et contribuer à l’amélioration générale de la programmation du PNUD. Le rapport d’EF encourage la responsabilité et la transparence, et évalue l’étendue des réalisations du projet.

L'objectif de cette EF du projet est de fournir un examen impartial du projet FEM PNUD CBLT, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité, de performance globale, de mise en œuvre et de résultats. Les informations, les conclusions, les leçons apprises et les recommandations générées par l'évaluation seront utilisées par l’Unité de Gestion du Projet, le PNUD, le Fonds pour l’Environnement Mondial et d'autres parties prenantes pertinentes pour renforcer et informer sur la mise en œuvre restante du projet et la programmation future. Il s’agira dans un premier temps d'examiner la performance globale du projet, si ses intrants et activités ont conduit aux produits et résultats attendus, et comment les produits livrés ont contribué à renforcer la Commission du Bassin du Lac Tchad et les pays riverains du bassin pour arriver à une gestion écosystémique, intégrée et résiliente du bassin du Lac Tchad. Dans un second temps l’examen portera sur la performance des bénéficiaires (institutionnels et finaux), permettant le changement au niveau régional.

Dans le cadre d'une analyse substantielle de l'efficacité de l'approche du projet et du retour d'information des bénéficiaires ainsi que des parties prenantes concernées, l'évaluation doit apprécier les relations de cause à effet au sein du projet, en identifiant dans quelle mesure les changements observés peuvent être attribués au projet.

En outre, cette évaluation vise à fournir des recommandations prospectives au FEM et au PNUD sur la durabilité des résultats du projet et les possibilités de mise à l'échelle. D'une part, l'EF aura un objectif de responsabilisation et fournira des preuves sur la façon dont les ressources ont été utilisées et quels ont été les principaux résultats obtenus. D’autre part, l'EF documentera également les leçons importantes pour guider les actions futures et servira de contribution pour améliorer la formulation et la mise en œuvre des initiatives qui veulent utiliser des approches similaires. De même, il présentera des recommandations stratégiques afin de maximiser l'institutionnalisation et l'appropriation des résultats du projet par les parties prenantes et de diffuser l'information aux autorités qui pourraient en bénéficier.

Le rapport d’EF évaluera les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des résultats tels que spécifiés dans le document du projet. Il tirera des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéfices de ce projet et contribuer à l’amélioration générale de la programmation du PNUD. Le rapport d’EF encourage la responsabilité et la transparence, et évalue l’étendue des réalisations du projet.

L’EF est un processus indépendant qui commence à la dernière année du projet après la présentation du 3e rapport d’exécution au FEM (PIR) et le rapport de l’EF sera soumis au FEM la même année que le 4e PIR. Les mandats, le processus et le rapport d’EF devront respecter les [directives standards élaborés par l’IEO du PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml), ainsi que les « [directives pour réaliser les évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM »](http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf). Comme indiqué dans ces documents d’orientation, l’évaluation sera « indépendante, impartiale et rigoureuse ». Les consultants qui seront recrutés pour entreprendre la mission seront indépendants des organismes qui ont participé à la conception, à l’exécution ou à la prestation de conseils sur le projet à évaluer. Le rapport final de l’EF sera disponible en anglais et sera approuvé par le Bureau Pays du PNUD, le Conseiller Technique Régional (CTR) du PNUD-NCE, l’Unité de Gestion du Projet et le Comité de Pilotage.

Les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation sont :

* Le Bureau Régional du PNUD, à travers l'équipe chargée de l'adaptation au changement climatique et d'autres projets financés par le PNUD-FEM, qui utiliseront les conclusions et les leçons identifiées dans l'évaluation pour finaliser les activités du projet ; planifier la durabilité des résultats obtenus ; améliorer la formulation et la mise en œuvre de projets similaires aux niveaux national, régional et mondial.
* Les Bureaux Pays du PNUD, à travers les équipes chargées des programmes et les unités chargées du Développement Durable, qui utiliseront également les conclusions et les recommandations pour finaliser les activités du projet ; planifier la durabilité des résultats obtenus ; améliorer la formulation et la mise en œuvre des projets similaires dans les Etats membres de la CBLT.
* Le FEM, principal bailleur de fonds, qui utilisera les résultats de l'évaluation pour rendre des comptes, et qui pourrait tirer les leçons de ce projet pour orienter ses décisions de financement et de mise en œuvre de futures initiatives similaires.
* Les gouvernements des Etats membres de la CBLT, les ministères de tutelle, les ministères sectoriels prioritaires et les entités déconcentrées impliquées dans la formulation et la mise en œuvre du projet.
* Les autres partenaires, les partenaires du développement, les organisations non gouvernementales et la société civile impliqués dans le secteur.

1. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L’EF

Le rapport d’EF doit fournir des informations fondées sur des données factuelles crédibles, fiables et utiles, fondées sur des preuves.

L’évaluateur doit examiner toutes les sources d’information pertinentes, y compris les documents élaborés pendant la phase de préparation (tels que le FIP, le plan de lancement du PNUD, la Procédure de détection des risques environnementaux et sociaux du PNUD/PDRES), le document de projet, les rapports de projet, dont les RMP annuels, les révisions du budget du projet, les rapports sur les enseignements tirés, les documents stratégiques et juridiques et tout autre matériel que l’Expert juge utile pour étayer cette évaluation. L’évaluateur doit examiner les indicateurs de base/outils de suivi de référence et à mi-parcours du domaine focal du FEM, soumis au FEM au moment de l’approbation du directeur et aux étapes de mi-parcours, ainsi que les indicateurs de base/outils de suivi qui doivent être complétés avant le début de la mission d’EF sur le terrain.

L'EF sera réalisée par un évaluateur indépendant et suivra une approche participative et consultative garantissant un engagement étroit avec l'unité de Gestion du Projet, les homologues gouvernementaux y compris le point focal opérationnel du FEM, les partenaires de mise en œuvre, le bureau pays du PNUD, le Conseiller Technique Régional pour la Nature, le Climat et l'Energie (NCE), les bénéficiaires directs et les autres parties prenantes clés.

L'engagement des parties prenantes est vital pour la réussite. La participation des parties prenantes doit comprendre des entretiens avec les parties prenantes qui ont des responsabilités dans le projet, notamment l’agence d'exécution, les partenaires de mise en œuvre, l’Unité de Gestion du projet, les experts et consultants clés dans le domaine concerné, le comité de pilotage du projet, les parties prenantes, les universités, les autorités locales, les Organisations de la Société Civile (une liste des parties prenantes spécifiques sera mise à la disposition de l’évaluateur immédiatement après la signature du contrat), etc. En outre, dans la mesure du possible, l'évaluateur doit effectuer des missions sur le terrain à N’Djamena et dans les autres Etats membres ou portions nationales de la zone d’intervention du projet en fonction des actions déjà entreprises sur le terrain et de l’échantillon sélectionné.

La conception et la méthodologie spécifiques de l’EF devraient ressortir des consultations entre l’évaluateur et les parties susmentionnées quant à ce qui est approprié et réalisable pour atteindre le but et les objectifs de l’EF et répondre aux questions d’évaluation, compte tenu des contraintes de budget, de temps et de données. L’évaluateur doit utiliser des méthodologies et outils tenant compte du genre et veiller à ce que l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, ainsi que d’autres questions transversales et les ODD, soient intégrées dans le rapport d’EF.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l’EF, doivent être clairement exposés dans le rapport initial d’EF et faire l'objet d'une discussion approfondie et de commun accord entre le PNUD, les parties prenantes et l'évaluateur.

Le rapport final de l’EF doit décrire l’intégralité de l'approche adoptée et la justification de cette approche en rendant explicites les hypothèses sous-jacentes, les défis, les forces et les faiblesses des méthodes et de l'approche de l’évaluation.

Les étapes suivantes de la collecte de données sont prévues :

4.1. Étude documentaire

Il convient de procéder à une étude documentaire des stratégies et documents clés qui sous-tendent le champ d'action du projet. Cela comprend l'examen du document de projet, des différents rapports, des documents de programme des pays, ainsi que de tout document de suivi et autres documents, à fournir par l'unité de Gestion du projet et l’Unité Mandatrice.

4.2. Collecte de données sur le terrain

Après l'étude documentaire, les évaluateurs s’appuieront sur les preuves documentées par le biais d'un ensemble convenu de méthodologies de terrain et d'entretiens, notamment :

* Des entretiens avec les principaux partenaires et parties prenantes
* Des visites de terrain sur les sites du projet et dans les institutions partenaires
* Des questionnaires d'enquête, le cas échéant
* Des observations participatives, groupes de discussion et techniques d'évaluation rapide.

1. PORTÉE DÉTAILLÉE DE l’EF

L’EF doit évaluer la performance du projet par rapport aux attentes énoncées dans le cadre logique/de résultats du projet (cf. Annexe A des TdR). Elle doit évaluer les résultats par rapport aux critères décrits dans les Directives pour la réalisation des évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM.

<http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf>.

La portée de l’EF doit détailler et inclure les aspects du projet qui seront couverts par l’EF, comme le calendrier, ainsi que les principales questions d’intérêt pour les utilisateurs que l’évaluateur d’EF doit aborder.

La section du rapport d’EF sur les constatations doit couvrir les sujets énumérés ci-dessous. Une présentation complète du contenu du rapport d’EF est fournie en Annexe C des TdR.

Les critères nécessitant une notation sont marqués d’un astérisque (\*).

Constatations

1. Conception/élaboration du projet

* Priorités nationales et appropriation par les pays
* Priorités régionales et appropriation pas les pays
* Théorie du changement
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Mesures de protection sociale et environnementale
* Analyse du cadre de résultats : logique et stratégie du projet, indicateurs
* Hypothèses et risques
* Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet
* Participation prévue des parties prenantes
* Les liens entre le projet et d’autres interventions au sein du secteur
* Modalités de gestion

1. Mise en œuvre du projet

* Gestion adaptative (modification de la conception du projet et des produits du projet au cours de la mise en œuvre)
* Participation réelle des parties prenantes et accords réels de partenariat
* Financement et cofinancement du projet
* Suivi et évaluation : conception à l’entrée (\*), mise en œuvre (\*) et évaluation globale du S&E (\*)
* Partenaire de mise en œuvre (PNUD) (\*) et agence d’exécution (\*), contrôle/mise en œuvre globale du projet et exécution (\*)
* Gestion des risques, y compris les Normes environnementales et sociales

1. Résultats du projet

* Évaluer la réalisation des résultats par rapport aux indicateurs en rendant compte du niveau de progrès pour chaque objectif et indicateur de résultat au moment de l’EF et en notant les réalisations finales
* Pertinence (\*), Efficacité (\*), Efficience (\*) et réalisation globale du projet (\*)
* Durabilité : financière (\*), sociopolitique (\*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (\*), environnementale (\*) et probabilité globale de durabilité (\*)
* Appropriation par les pays
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Questions transversales (réduction de la pauvreté, amélioration de la gouvernance, atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci, prévention des catastrophes et relèvement, droits fondamentaux, renforcement des capacités, coopération Sud-Sud, gestion des connaissances, volontariat, etc., selon les cas)
* Additionnalité du FEM
* Rôle de catalyseur / Effet de réplication
* Progrès vers l’impact

1. Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tiré

* L’évaluateur doit inclure un résumé des principales constatations dans le rapport d’EF. Les constatations doivent être présentées sous forme d’énoncés de faits fondés sur l’analyse des données.
* La section sur les conclusions est rédigée à la lumière des constatations. Les conclusions doivent être exhaustives et équilibrées, largement étayées par les preuves et s’inscrire dans la logique des constatations de l’EF. Elles doivent mettre en avant les forces, les faiblesses et les résultats du projet, répondre aux principales questions de l’évaluation et donner des pistes de réflexion pour l’identification et/ou la résolution des problèmes importants ou des questions pertinentes pour les bénéficiaires du projet, le PNUD et le FEM, y compris les questions relatives à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes.
* Le rapport doit présenter des recommandations concrètes, pratiques, réalisables et à l’attention des utilisateurs cibles de l’évaluation concernant les mesures à adopter ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement étayées par des preuves et liées aux constatations et aux conclusions relatives aux questions clés traitées par l’évaluation.
* Le rapport d’EF doit également comprendre les enseignements qui peuvent être tirés de l’évaluation, y compris les meilleures pratiques concernant la pertinence, la performance et le succès, qui peuvent fournir des connaissances acquises à partir de circonstances particulières (les méthodes de programmation et d’évaluation utilisées, les partenariats, les leviers financiers, etc.) applicables à d’autres interventions du FEM et du PNUD. Lorsque c’est possible, l’évaluateur doit inclure des exemples de bonnes pratiques concernant la conception et la mise en œuvre du projet.
* Il est important que les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés du rapport d’EF intègrent l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes.

Le rapport d’EF comprendra un tableau de notations d’évaluation, comme présenté ci-dessous :

Tableau 2 des TdR : Tableau de notations d’évaluation pour le projet FEM PNUD CBLT

|  |  |
| --- | --- |
| Suivi et évaluation (S&E) | Note[[15]](#footnote-15) |
| Conception du S&E à l’entrée |  |
| Mise en œuvre du plan de S&E |  |
| Qualité globale du S&E |  |
| Mise en œuvre et exécution | Note |
| Qualité de la mise en œuvre/du contrôle du PNUD |  |
| Qualité de l’exécution par le partenaire de mise en œuvre |  |
| Qualité globale de la mise en œuvre/exécution |  |
| Évaluation des résultats | Note |
| Pertinence |  |
| Efficacité |  |
| Efficience |  |
| Note de la réalisation globale du projet |  |
| Durabilité | Note |
| Ressources financières |  |
| Socioéconomique |  |
| Cadre institutionnel et de gouvernance |  |
| Environnementale |  |
| Probabilité globale de durabilité |  |

1. Calendrier

La durée de l’EF y compris l’atelier de clôture sera d’environ trente-deux (35) jours ouvrables sur une période de huit (8) semaines calendaires soit du 16 Octobre au 15 Décembre 2023, et ne dépassera pas trois (3) mois à partir du moment où les consultants sont engagés. Le calendrier provisoire de l’EF est le suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| Calendrier | Activité |
| (10 Octobre 2023 | Clôture des candidatures |
| (11 Octobre 2023) | Sélection de l’évaluateur |
| (12-15 Octobre 2023) | Période de préparation de l’évaluateur (communication des documents de projet) |
| (16 -18 Octobre 2023) 3 jours (2-4 jours recommandés) | Examen des documents et préparation du rapport initial d’EF |
| (19 - 21 Octobre 2023) 3 jours | Finalisation et validation du rapport initial d’EF – au plus tard au début de la mission d’EF |
| (22 Octobre -03 Novembre 2023) 13 jours (7-15 jours recommandés) | Mission d’EF : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain, etc. |
| (04 Novembre 2023) | Réunion de clôture de la mission et présentation des premières constatations – au plus tôt à la fin de la mission d’EF |
| (05 – 10 Novembre 2023) 5 jours (5-10 jours recommandés) | Préparation du projet de rapport d’EF |
| (11 Novembre 2023) | Diffusion du projet de rapport d’EF pour commentaires |
| (12 - 14 Novembre 2023) | Intégration des commentaires sur le projet de rapport d’EF dans la piste d’audit et finalisation du rapport d’EF |
| (15 - 17 Novembre 2023) | Préparation et publication de la réponse de la direction |
| (23 Novembre 2023) | Atelier de clôture avec les parties prenantes (facultatif) |
| (25 Novembre 2023) | Date prévue de l’achèvement de l’ensemble du processus d’EF |

NB : Les options pour les visites de terrain doivent être fournies dans le rapport initial de démarrage. Dans le cas où l'évaluation serait retardée de quelque manière que ce soit en raison de COVID-19, il est possible d'envisager un délai d'urgence. La flexibilité des délais devra être incluse dans le calendrier de l’EF, avec le temps supplémentaire nécessaire à sa réalisation à distance (virtuellement) reconnaissant les retards possibles dans l'accès aux groupes de parties prenantes en raison de la COVID-19.

1. LIVRABLES DE l’EF

| # | Livrable | Description | Calendrier | Responsabilités |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Rapport initial de l’EF | L’évaluateur précise les objectifs, la méthodologie et le calendrier de l’EF | Après la réunion de démarrage et au plus tard 2 semaines avant la fin de la mission d’EF : 21 Octobre 2023 | L’évaluateur soumet le rapport à l’Unité Mandatrice et à l’Unité de Gestion du Projet |
| 2 | Présentation | Premières constatations | Fin de la mission d’EF : 03 Novembre 2023 | L’évaluateur présente à l’Unité Mandatrice et à l’Unité de Gestion du Projet |
| 3 | Projet de rapport d’EF | Projet de rapport complet (rédigé à l’aide des directives sur le contenu figurant à l’Annexe C des TdR) avec les annexes | Dans les semaines suivant la mission d’EF : 15 Novembre 2023 | L’évaluateur soumet le projet de rapport à l’Unité Mandatrice. Il est ensuite révisé par le CTR, l’Unité de Gestion du Projet, l’Unité Développement Durable du PNUD, le spécialiste M&E du PNUD ainsi que le point focal FEM. |
| 4 | Rapport final de l’EF\* + piste d’audit | Rapport final révisé et piste d’audit de l’EF dans laquelle l’EF détaille comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d’EF (cf. modèle en Annexe H des TdR) | Dans la semaine suivant la réception des commentaires sur le projet de rapport : 21 Novembre 2023 | L’évaluateur soumet les deux documents à l’unité mandatrice |

\*Tous les rapports finaux d’EF seront soumis à une analyse de la qualité effectuée par le Bureau Indépendant d’Evaluation (BIE) du PNUD. Pour plus de détails sur l’analyse qualité des évaluations décentralisées réalisée par le BIE, veuillez consulter la section 6 du Guide d’évaluation du PNUD. Le rapport final de l’EF doit être en anglais. Le cas échéant, l’Unité Mandatrice choisira d’organiser une traduction du rapport dans une langue plus largement partagée par les parties prenantes nationales.

1. DISPOSITIONS RELATIVES A L’EF

La responsabilité principale de la gestion de l’EF incombe à l'Unité Mandatrice. L’Unité Mandatrice pour l’EF de ce projet est le Bureau Pays du PNUD au Tchad. L’Unité Mandatrice passera un contrat avec les consultants et veillera à ce que l'évaluateur reçoive en temps utile les indemnités journalières et les dispositions de voyage dans le pays et fournira une liste actualisée des parties prenantes avec leurs coordonnées (téléphone et courriel) si les contraintes liées à la COVID-19 le permettent. L’Unité de Gestion du Projet avec l’appui de l’Unité Développement Durable du PNUD et le spécialiste M&E du PNUD, sera chargée d'assurer la liaison avec l'évaluateur d’EF afin de lui fournir tous les documents pertinents, de préparer les entretiens avec les parties prenantes et d'organiser des visites sur le terrain.

Mandataire de l’évaluation :

Le bureau pays du PNUD Tchad est le commanditaire de l’EF et de ce fait, Il a pour mission de :

1. Apporter un appui aux Evaluateurs indépendants ;
2. Répondre à l'évaluation en utilisant les constats de manière appropriée ;
3. Allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires ;
4. Être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation ;
5. Recommander l'acceptation du rapport final du groupe de référence.

Équipe d’évaluation :

L’Expert aura en charge d’effectuer l'évaluation réelle, soumettre l’approche méthodologique, collecter, traiter et analyser les données, développer le projet de rapport final ainsi que la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.

Co-gestionnaires de l’évaluation :

L’Unité Développement Durable du PNUD Tchad, la Coordination du projet (UGP) et le spécialiste en suivi-évaluation du PNUD auront en charge de :

1. Gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ;
2. Fournir un appui à l'équipe d’évaluation ;
3. Fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative, les informations et données requises ;
4. Analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité ;
5. Assurer le transport[[16]](#footnote-16) de l’équipe de l’EF dans le cadre de la collecte des données, les consultations des parties prenantes et les visites sur site.
6. QUALIFICATION ET TACHE DE L’EXPERT

L’EF sera conduite par un (1) consultant indépendant, spécialisé en évaluation de projets. Il devra disposer d’une expérience avérée et une proximité avec des projets et des évaluations du même type dans d'autres régions du monde particulièrement en Afrique. Il assurera la qualité de l’évaluation pour délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus et sera responsable de la conception et de la rédaction du rapport de l'EF.

Il aura en charge d’évaluer les tendances émergentes en ce qui concerne les cadres réglementaires, les allocations budgétaires, le renforcement des capacités, travailler avec l'équipe de projet pour développer l'itinéraire de l'EF, etc. Il veillera à faciliter les contacts avec les autorités administratives et les parties prenantes au projet. Il aura pour principales missions de faciliter la collecte, le traitement et l’analyse de données sur le terrain, et les contacts avec les populations cibles.

L’expert ne peut pas avoir participé à la préparation, la formulation et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du document de projet), il ne doit pas avoir effectué l’évaluation à mi-parcours de ce projet et ne doivent pas être en conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

La sélection du consultant visera à maximiser les qualités globales de "l’équipe" dans les domaines ci-dessous :

1. Consultant international, Chef de mission

Éducation (20 pts Max)

Être titulaire, au minimum, d’un diplôme d’études supérieures (Bac+5) ou équivalent en Planification du développement, économie du développement, changements climatiques et Développement Durable, adaptation et résilience ou dans une discipline connexe des sciences sociales et environnementales.

Expérience (80 pts Max)

1. Expérience récente et pertinente dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats (10 pts) ;
2. Expérience dans l’application d’indicateurs SMART et dans la reconstruction ou la validation de scénarios de référence (10 pts) ;
3. Compétence en gestion adaptative, telle qu'appliquée au domaine d’intervention du FEM relatif à la Gestion de ressources naturelles et aux Changements Climatiques dans un contexte transfrontalier (10 pts) ;
4. Expérience dans l'évaluation de projets similaires en tant que consultant international et chef d’équipe au moins 3 fois (10 pts) ;
5. Expérience de travail dans les pays d’Afrique subsaharienne et une bonne connaissance des problématiques de développement au Tchad (8 pts) ;
6. Expérience professionnelle d’au moins 10 ans dans des secteurs techniques pertinents (10 pts) ;
7. Compréhension avérée des questions liées au genre et l’adaptation aux Changements Climatiques se traduisant par au moins une expérience de l'évaluation et de l'analyse sensibles au genre (8 pts) ;
8. Compétences manifestes en matière de communication (5 pts) ;
9. Compétences analytiques manifestes (5 pts) ;
10. Une expérience de l'évaluation/examen de projets de développement au sein du système des Nations Unies sera considérée comme un atout (4 pts) ;

Langue

* Maîtrise du français écrit et parlé.
* Maîtrise de l’anglais écrit et parlé.

1. Tâches générales de l’Expert

* Exploiter les différents rapports et autres documents ;
* Réaliser des consultations avec les parties prenantes ;
* Procéder à une analyse de la documentation suivant les critères clés d’évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l’impact) ;
* Produire les livrable attendus.

1. Tâches spécifiques du Consultant International

En plus des tâches générales, l’Expert aura la responsabilité de :

* Soumettre à l’adjudicataire de l’évaluation, une approche méthodologique cohérente et consensuelle comprenant les outils nécessaires à la collecte des informations ;
* Collaborer avec l’UGP et Collecter la documentation ;
* Faciliter et animer les consultations avec les parties prenantes ;
* Effectuer des visites de terrain ;
* Coordonner et veiller à l’assurance qualité de l’EF y compris la rédaction des rapports par l’équipe ;
* Animer les consultations avec les parties prenantes (si applicable) ;
* Animer les sessions de restitution ;
* S’assurer que les produits attendus/livrables (rapport initial de démarrage, rapport provisoire, rapport final et présentation PowerPoint) soient finalisés et soumis dans les délais définis.

1. CODE DE DÉONTOLOGIE DE L’ÉVALUATEUR

L’évaluateur est tenu de respecter les normes éthiques les plus élevées et de signer un code de conduite à l’acceptation de la mission. Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. L’évaluateur doit protéger les droits et la confidentialité des informateurs, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures pour assurer le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte et la communication des données. L’évaluateur doit également assurer la sécurité des informations collectées avant et après l’évaluation et respecter des protocoles visant à garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est prévu. Par ailleurs, les informations et les données recueillies dans le cadre du processus d’évaluation doivent être utilisées uniquement pour l’évaluation et non à d’autres fins sans l’autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

1. MODALITÉS DE PAIEMENT

* Paiement de 20% à la remise satisfaisante de la version finale du rapport initial de l’EF et après l’approbation de l’Unité Mandatrice ;
* Paiement de 40% à la remise satisfaisante du projet de rapport d’EF à l’Unité Mandatrice ;
* Paiement de 40% à la remise satisfaisante du rapport final de l’EF, après l'approbation de l’Unité Mandatrice et du CTR (via les signatures sur le formulaire d'approbation du rapport final de l’EF) et à la remise de la piste d'audit.

Critères pour l'émission du paiement final de 40%[[17]](#footnote-17) :

* Le rapport final de l’EF comprend toutes les exigences énoncées dans les TdR de l’EF et est conforme aux directives relatives à l’EF ;
* Le rapport final de l’EF est clairement rédigé, organisé de manière logique et est spécifique à ce projet (c'est-à-dire que le texte n'a pas été copié et collé à partir d'autres rapports d’EF) ;
* La piste d'audit comprend les réponses et la justification de chaque commentaire énuméré.

NB : Inclure une prévision pour l'impact de la COVID-19 sur la production des produits livrables et tout paiement réduit si cela devait se produire.

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par l’Unité Mandatrice et/ou le consultant qu'un produit ou un service ne peut être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de COVID-19 et des limitations de l'EF, ce produit ou service ne sera pas payé. En raison de la situation actuelle de COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps dans la réalisation d'un produit ou d'un service mais n'a pas pu le mener à bien en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

1. PROCESSUS DE PRÉSENTATION DES CANDIDATURES[[18]](#footnote-18)

Présentation recommandée de la proposition :

1. Lettre de confirmation d'intérêt et de disponibilité en utilisant [le](https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx) modèle[[19]](#footnote-19) fourni par le PNUD (cf. Annexe I) ;
2. CV et notice personnelle (formulaire [P11) ;](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fprocurement-notices.undp.org%2Fview_file.cfm%3Fdoc_id%3D245672&wdOrigin=BROWSELINK)[[20]](#footnote-20)
3. Brève description de l'approche du travail/proposition technique expliquant pourquoi la personne se considère comme la plus apte à remplir la mission, et proposition de méthodologie sur la manière dont elle abordera et accomplira la mission (1 page Max) ;
4. Proposition financière Proposition financière indiquant le prix total forfaitaire du contrat et tous les autres frais liés au voyage (tels que les billets d'avion, les indemnités journalières, etc.), appuyée par une ventilation des coûts, conformément au modèle joint à la lettre de [confirmation d’intérêt.](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_%20Individual%20Contract_Offerors%20Letter%20to%20UNDP%20Confirming%20Interest%20and%20Availability.docx&action=default) Si un candidat est employé par une organisation/entreprise/institution et qu'il s'attend à ce que son employeur lui facture des frais de gestion pour sa mise à disposition au PNUD dans le cadre d'un accord de prêt remboursable (de l’anglais RLA), le candidat doit indiquer, et s'assurer que tous ces coûts sont dûment incorporés dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents de candidature doivent être soumis en indiquant la référence suivante "Candidat au poste de Consultant International pour l’évaluation finale du Projet Régional Amélioration de la gestion du Lac Tchad par la mise en œuvre du PAS pour le bassin du Lac Tchad (Projet FEM PNUD CBLT)" par courrier électronique UNIQUEMENT à l'adresse suivante : [procurement.td@undp.org](mailto:procurement.td@undp.org) au plus tard le 30 Juillet 2023 à 12h00 heure de N’Djamena. Les candidatures féminines sont vivement souhaitées. Les demandes incomplètes seront exclues de l'examen ultérieur.

Critères d’évaluation de la proposition : Seules les demandes qui sont recevables et conformes seront évaluées. Les offres seront évaluées selon la méthode de notation combinée - où la formation et l'expérience sur des missions similaires seront pondérées à 70 % et la proposition de prix à 30 % de la note totale. Le contrat sera attribué au candidat ayant reçu la note combinée la plus élevée et ayant également accepté les conditions générales du PNUD.

## **Annexe 2 : Itinéraire de la mission d’EF**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pays | Localités couvertes/concernées | Structures/organisations rencontrées | Méthodes de collecte des données |
| Tchad | BLT ; N’Djamena : Bol; Nguéléa; Guitté | PNUD, CBLT, UGP, Ministère en charge de l’eau/points focaux CBLT, ONG (OHD, FIKIRNA, OSLT ; Kilafet ; PAGRN ;) ; Gouvernorat Bol ; Groupements (Al-Salam ; Istafacna ; ZANGA-ZANGA ; Artoumassi ; Brardji-Kouka ; Rakine ; Brardji-Kouka ; Taïra ; Sandou ; | Entretiens individuels en présentiel, focus group en présentiel, observations directes |
| RCA | Commune de Bossangoa, Korompoko, Benzambé, Ouham-Bac, Léré | ONG FDD ; Action verte ; CRAD ; Point focal CBLT | Entretiens individuels à distance, collecte de données par questionnaire |
| Cameroun | BLT | GWP | Entretiens individuels à distance, collecte de données par questionnaire |
| Nigéria | Pays | Point focal CBLT | Entretiens individuels à distance |

## **Annexe. 3 : Liste des personnes interrogées**

| **No** | **Nom et prénom** | **Structure** | **Fonction** | **Contacts** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Diawoye Konte | Projet PNUD-CBLT-FEM | Coordonnateur régional | [Email: diawoye.konte@undp.org](mailto:diawoye.konte@undp.org) |
| 2 | Steve Arnaud Essomba Avom | Projet PNUD-CBLT-FEM | Responsable suivi et évaluation | [Email: steve.essomba@undp.org](mailto:steve.essomba@undp.org) |
| 3 | Naguerim Solyam | Projet PNUD-CBLT-FEM | Responsable admistratif et financier (RAF) | [Email: naguerim.solyam@undp.org](mailto:naguerim.solyam@undp.org) |
| 4 | Emmanuel Keryang | PNUD Tchad | Chef Unité Développement Durable | [Email: emmanuel.keryang@undp.org](mailto:emmanuel.keryang@undp.org) |
| 5 | Gaye Weldadouar | PNUD Tchad | Responsable suivi et évaluation | [Eamil: gaye.weldadouar@undp.org](mailto:gaye.weldadouar@undp.org) |
| 6 | Hycinth Banseka | CBLT | Directeur technique | [Email: h.banseka@cblt.org](mailto:h.banseka@cblt.org) |
|  | Abderamane Hamit | CBLT | Chef de Division de la Coopération et des Projets Pi. | Email: [a.hamit@cblt.org](mailto:a.hamit@cblt.org) |
| 7 | Aminu Bala | CBLT | Chef de Division Ressources Naturelles | [Email: m.aminu@cblt.org](mailto:m.aminu@cblt.org) |
| 8 | Alio Abdoulaye | CBLT | Chef de Division Observatoire du Bassin | [Email: a.alio@cblt.org](mailto:a.alio@cblt.org) |
| 9 | ABDERAMANE Hamit | CBLT | Expert Quantité et qualité de l'eau | [Eamil: a.hamit@cblt.org](mailto:a.hamit@cblt.org) |
| 10 | Mintsa Amougu Marthe | CBLT | Expert développement projet | [Email: m.mintsa@cblt.org; Tel: 60 58 25 34](mailto:m.mintsa@cblt.org) |
| 11 | Zika Mounkaïla | CBLT | Expert Agropastoraliste | [Email: m.zika@cblt.org; Tel: 66 29 42 88](mailto:m.zika@cblt.org) |
| 12 | Rock Olyo | CBLT | Expert socio-économiste | Tel: 66294288 |
| 13 | Hassan Tahirou Amado | CBLT | Expert en télédetection et SIG | Email: a.hassan@cblt.org; tel: 60 58 26 72 |
| 14 | Obia Ranndy | CBLT | Interprète-traducteur | [r.obia@cblt.org](mailto:r.obia@cblt.org) |
| 15 | Mahamat Mamadou | Sauvons le Lac Tchad | Coordonnateur | Tel: 66 06 23 16 / 66 27 38 32 |
| 16 | Abdel Kerim Kodbe | Organisation Humanitaire et de Developpement (OHD) | Coordonnateur pays | Email: abdelkerim.kodbe@ohd\_ong.org |
| 17 | Abdramane Saïdou | Ministère en charge de l'eau Tchad | Directeur DRE, Point focal CBLT | Tel: 66 22 51 93 |
| 18 | Djasrabé Nguinadjita | Ministère en charge de l'eau Tchad | Directeur adjoint DRE, Point focal adjoint CBLT | Tel: 95235900 |
| 19 |  | Gouvernorat Bol/Tchad | Directeur de cabinet | Tel: |
| 20 | Ali Mamadou Affono | ONG FIKIRNA | Représentant chef de canton, Point focal FIKIRNA | Tel: 66 63 72 66 72 66/ 99 63 |
| 21 | Oumar Mamadou Affono | ONG FIKIRNA | Membre | [Tel : +235 66701681 / 99799044 / 99335117 Email: fikirna.ong.td@gmail.com](mailto:Tel :%20+235%2066701681%20/%2099799044%20/%2099335117%20Email:%20fikirna.ong.td@gmail.com%20) |
| 22 | Kafou Affami | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre Al-Salam, membre comité de gestion révendeurs | Tel: 90 54 56 60 |
| 23 | Ali Mbouloumi | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Président Al-Salam, membre comité de gestion | Tel: 95 59 93 41 |
| 24 | Fatimé Zara Mamadou | Groupement féminin Istafacna Nguéléa/Tchad | Présidente | Tel: 99 16 92 92 / 60 16 92 92 |
| 25 | Bintou Ousmane | Groupement féminin ZANGA-ZANGA Nguéléa/Tchad | Trésorière | Tel: 95 32 06 41 |
| 26 | Choukou Mboto | Groupement féminin ZANGA-ZANGA Nguéléa/Tchad | Membre | Tel: 92 96 18 21 |
| 27 | Kangou Al-Hadji Abba | Groupement féminin ZANGA-ZANGA Nguéléa/Tchad | Présidente | Tel: 95 64 38 94 |
| 28 | Hadje Falmata Oumar | Groupement Istafacna Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 29 | Kili Al-Hadji Baye | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 30 | Arta Baday | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 31 | Zara Mahamat | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 32 | Koubra Alhadji Djibrila | Groupement féminin ZANGA-ZANGA Nguéléa/Tchad | Membre | Tel: 92 86 47 49 |
| 33 | Falmata Mahamat Moussa | Groupement féminin ZANGA-ZANGA Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 34 | Tchelou Ali Mboulouni | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 35 | FatiméMahamat Ndie | Groupement mixte Al-Salam Nguéléa/Tchad | Membre |  |
| 36 | Korom Wagiri | Groupement Istafacna Nguéléa/Tchad | Trésorière Istafacna, Trésorière comité de gestion | Tel: 90 62 94 61 |
| 37 | Fatimi Abakar Abdoulaye | Groupement KILAFET Bol | Présidente | Tel: 95 15 99 19 |
| 38 | Kadidja Oumar | Groupement KILAFET Bol | Membre | Tel: 68 59 24 44 / 92 25 13 31 |
| 39 | Abakar Sherif | ONG Sauvons le Lac Tchad (OSLT) | chef d'antenne Lac | Tel: 61 11 09 21 / 91 11 09 21 |
| 40 | Moustapha Adam | Groupement Artoumassi /Tchad | Conseiller | Tel: 95 33 12 33 / 62 75 33 23 |
| 41 | Hassan Adam | Groupement Brardji-Kouka /Tchad | Conseiller | Tel: 93 91 20 19 |
| 42 | Adam Moussa Mamadou | Groupement Artoumassi /Tchad | Conseiller | Tel: 92 33 15 93 |
| 43 | Hawa Adam | Groupement Rakine/Tchad | Vice-présidente | Tel: 99 49 35 42 |
| 44 | Zara Soumaila | Groupement Rakine/Tchad | Présidente |  |
| 45 | Kellou Adam | Groupement Brardji-Kouka /Tchad | Secrétaire | Tel: 93 00 99 71 |
| 46 | Salmata Moussa | Groupement Artoumassi /Tchad | Membre |  |
| 47 | Zara Adam | Groupement Taïra /Tchad | Présidente |  |
| 48 | Yena Abdoulasye | Groupement Brardji-Kouka /Tchad | Vice-présidente |  |
| 49 | Mariam Djibrila | Groupement Sandou /Tchad | Présidente |  |
| 50 | Mbodou Mbodoumi | Chef de village | Personne ressource | Tel: 99 70 39 24 |
| 51 | Adoum GONI | PAGRN/N'Djamena Tchad | Secrétaire Général Adjoint |  |
| 52 | Yakité Marien Paterne | Organisation forêt et Developpement Durable (FDD) /RCA | Chargé de projet | Tél: 0023672215799 |
| 53 | Ngakeu Mba Limbingo | CODICOM / RCA | Coordonnateur | Email: ong\_codicom@yahoo.fr |
| 54 | Djribilla Mohamed | GWP Cameroun | Coordonnateur | [Email: djibrilla.mohamadou@gwpcaf.org](mailto:Email:%20djibrilla.mohamadou@gwpcaf.org) |
| 55 | Jean Louis NGBANGAO | ONG-Action verte -RCA | Personnel |  |
| 56 | Geoffroy Christian NAMZEKA | ONG-Action verte -RCA | Chargé de programme/Chef de projet PNUD/CBLT/FEM | [Eamil: ngeoffra1990@gmail.com](mailto:ngeoffra1990@gmail.com) |
| 57 | Aimard Arnaud YAKINGA | ONG-Action verte -RCA | Personnel |  |
| 58 | BENDE Robert | ONG-Action verte -RCA | Personnel |  |
| 59 | GOUZOUWEN Belvia Sofie | ONG-Action verte -RCA | Personnel |  |
| 60 | NGUENENDJI Geogeas Paola | ONG-Action verte -RCA | Personnel |  |
| 61 | Dr. Boniface Nzonikoua | ONG CRAD |  | Tel: +236 72080617 : cradrca@yahoo.fr / nzboni@yahoo.fr |
| 62 | Engr. N. El-Mansur | Nigeria/H-JRBDA, Kano | Point focal CBLT | Tel:  08036827972/08097176262  Email: nelmansur70@gmail.com |
| 63 | Pierre SEMBENE | RCA | 2ème point focal CBLT | Email: sembenepi@gmail.com |

## **Annexe 4 : Liste des documents examinés**

| **N0** | **Références du document** |
| --- | --- |
| 1 | Guidance for conducting terminal evaluations of UNDP-supported, GEF-financed projects, 2020 United Nations Development Program (UNDP |
| 2 | Guide d’évaluation du PNUD (Version révisée : juin 2021), juin 2021 IEO/UNDP |
| 3 | Guide d’évaluation : Échelle d’efficacité́ des résultats en matière de genre (GRES) : une note d’orientation méthodologique, IEO/UNDP |
| 4 | Guide d’évaluation du PNUD : section 3 élaboration d’un plan d’évaluation, IEO/UNDP |
| 5 | Guide d’évaluation du PNUD : section 4 mise en œuvre et exploitation des évaluations, IEO/UNDP |
| 6 | Guide d’évaluation du PNUD : section 7 questions fréquentes, IEO/UNDP |
| 7 | Project Implementation Report (PIR)/SAP implementation Lake Chad Basin 2023, projet PNUD/CBLT/FEM |
| 8 | Matrice de suivi de la composante 5 et 3 du projet, projet PNUD/CBLT/FEM |
| 9 | PNUD Micro-évaluation Partenaire d’exécution Commission du Bassin du Lac Tchad «CBLT»; Moore Stephens LLP Chartered Accountants Londres mai 2016; |
| 10 | Reglement financier de Commission du Bassin du Lac Tchad «CBLT»; Approuvé à la 57ème Session Ordinaire du Conseil des Ministres N’Djaména 29 Avril 2012; |
| 11 | OFFLINE RISK LOG (see Deliverable Description for the Risk Log regarding its purpose and use) projet PNUD-CBLT-FEM, juin 2020, Avril 2021, Decembre 2022, Aout 2023 |
| 12 | Note conceptuelle relative a la contribution du projet GEF PNUD CBLT a la lutte contre le COVID - 19 |
| 13 | Plan de suivi évaluation du projet GEF PNUD CBLT 2020 ; 2021 ; 2022 ; 2023 ; |
| 14 | Évaluation à Mi-Parcours du Projet Plan National d’Adaptation du Tchad (CBLT FEM PNUD), rapport de démarrage, août 2021 ; |
| 15 | Lettre d’accord entre la commission du Bassin du Lac Tchad et le global water partnership central Africa concernant la formation des cadres nationaux sur la GIRE dans le cadre du projet « appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du lac Tchad », juin 2021 ; |
| 16 | Project Cooperation Agreement Between The Lake Chad Basin Commission and IUCN, International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, August 2020; |
| 17 | Accord de subvention entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et Tchad Innovation, juin 2020 ; |
| 18 | Accord de subvention entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Réseau des Jeunes. Pour le Développement du leadership au Tchad (RJDLT), juin 2020 ; |
| 19 | Accord de subvention entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et WENAKLABS, juin 2020 ; |
| 20 | Report of the fourth steering committee meeting, 25 February 2022; |
| 21 | Compte rendu de la 4ème réunion du comité de pilotage du projet d'amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, 25 février 2022 ; |
| 22 | Compte rendu de la 2re réunion du comité de pilotage du projet d’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad,16 Juillet 2020 par vidéo conférence ; |
| 23 | Compte rendu de la 1re réunion du comité de pilotage du projet d'amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, 1 Novembre 2019 à l'hôtel Ledger Plazza (Ndjamena) ; |
| 24 | Minutes of the 3rd Steering Committee Meeting of the Project: Improving the Management of the Lake Chad Basin, 14 April 2021 by video conference; |
| 25 | Compte rendu de la 3ème er réunion du comité de pilotage du projet d'amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, 14 Avril 2021 en vidéo conférence ; |
| 26 | Decision no.8..... /2019/CBLT/se to set up a steering committee for the "improving lake chad management through building climate change resilience and reducing ecosystem stress through implementation of the SAP" project; |
| 27 | Décision N°008/2019/CBLT/SE Portant création d'un Comité de Pilotage du Projet "Améliorer la gestion du Lac Tchad en mettant en œuvre le Programme d'Action Stratégique (PAS) pour le Bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes" ; |
| 28 | Minutes of the 2nd Steering Committee Meeting of the project: Improving the Management of the Lake Chad Basin, 16 July 2020 by video conference; |
| 29 | Report of the %th Steering Committee Meeting Abuja, 30 th November 2022; |
| 30 | Analyse diagnostique transfrontalière du bassin du lac Tchad, 2018 (version mise à jour) ; |
| 31 | Programme d’action stratégique (PAS) du Bassin du Lac Tchad 2023-2037, Version finale complète revue : 18/07/2023 ; |
| 32 | Charte de l’Eau du Bassin du Lac Tchad, Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT), Avril 2012 ; |
| 33 | Descriptif de programme de pays pour le Tchad (2017-2021); Conseil d’administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d’appui aux projets, février 2017 ; |
| 34 | Regional Project « Improving Lake Chad management through building climate change resilience and reducing ecosystem stress through implementation of the Strategic Action Programme for the Lake Chad basin », environmental and social management framework, final report august 2022; |
| 35 | Rapport sur l’état de l’écosystème du bassin du lac Tchad ; |
| 36 | Inversion des Tendances à la Dégradation des Terres et des Eaux dans l’Écosystème du Bassin du Lac Tchad, Programme d’Action Stratégique pour le Bassin du Lac Tchad, Adopte par les Pays membres de la CBLT : Cameroun, Centrafrique, Tchad, Niger et Nigeria, juin 2008 ; |
| 37 | Improving the management of Lake Chad through the implementation of the Strategic Action Program for the Lake Chad Basin to strengthen resilience to climate change and reduce stress on ecosystems », Summary table of consideration of comments made on the first draft of the ESMF |
| 38 | Annex 4: Social and Environmental Screening |
| 39 | Décision N°.0.1.1/2019/CBLT/SE Portant création d'un comité technique du Projet" Amélioration de la gestion du Lac Tchad à travers la résilience aux changements climatiques et la réduction de al pression sur les écosystèmes" (FEM-PNUD) ; |
| 40 | Project document: Improving Lake Chad management through building climate change resilience and reducing ecosystem stress through implementation of the Strategic Action Programme for the Lake Chad basin, UNDP; |
| 41 | Lettre d'accord standard entre le programme des nations unies pour le développement et la commission du bassin du lac Tchad pour la réalisation d'activités dans le cadre de services d'appui fournis par le PNUD au projet amélioration de la gestion du lac Tchad par la mise en œuvre du programme d'action stratégique, juin 2019 ; |
| 42 | Annex 2: UNDP Project Cycle Management Services, UNDP; |
| 43 | Atelier de lancement du Projet « Amélioration de la Gestion du Lac Tchad par la Mise en Œuvre du PAS pour Renforcer la Résilience au Changement Climatique et Réduire le Stress sur les Écosystèmes », novembre 2019 ; |
| 44 | Micro-évaluation des capacités Commission du Bassin du Lac Tchad-CBLT Pour le compte du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), KPMG Afrique Centrale Bureau du Tchad N’Djamena, janvier 2022 ; |
| 45 | « Améliorer la gestion du Lac Tchad à travers la résilience du changement climatique et réduire la pression sur les écosystèmes par la mise en œuvre du Plan Action Stratégique (PAS). » FEM/PNUD/CBLT, juin 2016 ; |
| 46 | Étude de base du Projet d’appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, Juillet 2020 ; |
| 47 | Plan de travail du Projet FEM/PNUD/CBLT 2020 ; 2021 ; 2022 ; 2023 |
| 48 | Communique final du 16eme Sommet ordinaire des Chefs d'État et de Gouvernement des pays membres de la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT), 29 novembre 2022 ; |
| 49 | Communiqué Final de l’Atelier régional de validation du Programme d’Action Stratégique du Bassin du Lac Tchad (PAS) Abuja-Nigéria, du 24 au 26 Octobre 2022 ; |
| 50 | Communiqué Final de l’atelier régional de validation du plan d’action régional sur la biodiversité de la commission du bassin du lac Tchad (PARB), Douala-Cameroun, du 06 au 09 Mars 2023 ; |
| 51 | Compte rendu de la réunion du comité technique du projet d’appui à l’amélioration de la gestion du lac Tchad par la mise en œuvre du programme d’action stratégique pour le bassin du lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes, 22 septembre 2021 ; |
| 52 | Atelier régional de Planification Opérationnelle 2020 du projet d’appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du bassin du lac Tchad, 19 au 20 février 2020 Lieu : Hôtel Ledger Plazza - N’Djamena (TCHAD) ; |
| 53 | Rapport 1er Trimestre 2020 du projet d’appui à la CBLT du l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, Avril 2020; |
| 54 | Rapport 1er Semestre 2020 du projet d’appui à la CBLT du l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad ; |
| 55 | Rapport 1er Semestre 2021 du projet d’appui à la CBLT du l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, juillet 2021 ; |
| 56 | Rapport 1er Trimestre 2021 du projet d’appui à la CBLT du l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, Avril 2021; |
| 57 | Rapport 1er Semestre 2023 du projet d’appui à la CBLT du l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, Juillet 2023; |
| 58 | Rapport 3ème Trimestre 2023 du Projet d’appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, octobre 2022 ; |
| 59 | Evaluation à Mi-parcours du Projet « Amélioration de la gestion du Lac Tchad par la mise en œuvre du Programme d’actions stratégiques pour le bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes », Décembre 2021; |
| 60 | Rapport Annuel 2019 du Projet d’appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad, janvier 2020 ; |
| 61 | Rapport Annuel du Projet d’appui à la CBLT pour l’amélioration de la gestion du bassin du Lac Tchad 2020 ; 2021 ; 2022 ; |
| 62 | Mission de suivi et de capitalisation des activités mises en œuvre dans le cadre des composantes 3 (Sensibilisation) et 5 (microprojets) du 12 au 22 Octobre 2023 à Diffa au Niger, octobre 2023 ; |
| 63 | Missions de suivi des activités mises en œuvre dans le cadre des Composante 3 (Sensibilisation & Appui à la recherche) et 5 (Microprojets) au Cameroun, mai 2023 ; |
| 64 | Missions de suivi des activités de OHD Tchad, Bol et Karal avril 2023 |
| 65 | Missions de suivi et de capitalisation des activités mises en œuvre dans le cadre des Composantes 3 (Sensibilisation & Appui à la recherche) et 5 (Microprojets) du 09 au 16 Octobre 2023 à Bol au Tchad; |
| 66 | Evaluation finale du projet conservation et utilisation durable de la biodiversite dans le moyen-chari, Version finale; |
| 67 | Mission d’évaluation finale du projet de Renforcement de l’information climatique et des systèmes d’alerte précoce en Afrique pour le développement de la résilience et de l’adaptation aux changements climatiques au Burkina Faso (ou Projet SAPIC), rapport final janvier 2019; |
| 68 | Évaluation finale du projet « Génération d’avantages pour l’environnement mondial à travers de meilleurs systèmes de planification et de prise de décisions au niveau local au Burkina Faso (ANCR2) », rapport final mars 2019 ; |
| 69 | Rapport de mise en œuvre du micro projet « Valorisation de Tiya pour la lutte contre l’envahissement des cours d’eau à Bossangoa et à Léré afin de sauvegarder le Bassin du Lac Tchad », ONG FDD Bangui mars 2023 ; |
| 70 | Manuel de formation sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE); |
| 71 | Rapport de mission de sensibilisation et appui à la mise en place des organes de GIRE dans la sous-préfecture de Bossangoa du 14 au 18 mars 2023 ; |
| 72 | Rapport d'audit du projet « Améliorer la gestion du lac Tchad en renforçant la résilience au changement climatique et en réduisant le stress des écosystèmes grâce à la mise en œuvre du programme d’action stratégique pour le bassin du lac Tchad », Audit et Conseil Tchad au 31 Décembre 2020, KPMG ; |
| 73 | Projet amélioration de la gestion du lac Tchad, d’audit financier HACT exercice clos le 31 décembre 2021, Rapport final avril 2022 |
| 74 | Rapport d'audit du projet « Améliorer la gestion du lac Tchad en renforçant la résilience au changement climatique et en réduisant le stress des écosystèmes grâce à la mise en œuvre du programme d’action stratégique pour le bassin du lac Tchad » du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022, Audit et Conseil Tchad, ; |
| 75 | Normes et règles d’évaluation, Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (GNUE), 2016 |
| 76 | Rapport technique final de la mise en œuvre des activités du micro projet “Valorisation de Tiya pour la lutte contre l’envahissement des cours d’eau à Bossangoa et à Léré afin de sauvegarder le Bassin du Lac Tchad” de Juillet 2022 à Mars 2023, mars 2023 |

## **Annexe 5 : Matrice des questions d’évaluation**

| **Rubriques** | **Questions évaluatives** | **Sous-questions d'évaluation** | **Indicateurs** | **Sources de données** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Conception/  formulation du projet | La logique et la stratégie d'intervention du projet, ainsi que les indicateurs étaient-ils appropriés et alignés sur les priorités nationales et des bénéficiaires directs ?) | Dans quelle mesure les objectifs et les composantes du projet étaient-ils clairs, réalisables et faisables dans les délais impartis ?  Le projet a-t-il été conçu pour répondre aux priorités des pays et pour être piloté par les pays ?  Le projet a-t-il été conçu pour répondre aux priorités régionales et pour être piloté au niveau régional ?  Dans quelle mesure les résultats et les produits étaient-ils cohérents avec la théorie du changement ?  La théorie du changement était-elle clairement définie et solide ?  Comment le cadre de résultats a-t-il été défini ? A-t-il fait l'objet de revue au cours de la mise en œuvre du projet ? Si oui, quels ont été les changements majeurs ?  Comment le projet a-t-il cherché à saisir les impacts plus larges sur le développement en utilisant des co-bénéfices socio-économiques et des indicateurs et objectifs ventilés par sexe/responsables du genre, le cas échéant ?  Comment les indicateurs du cadre de résultats étaient-ils SMART ? | Nombre de priorités nationales avec lesquels les objectifs et les résultats du projet sont en cohérence ;  Existence d'une théorie du changement; Nombre d'indicateur SMART | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Dans quelle mesure les hypothèses et les risques étaient-ils adéquats pour informer la formulation du projet ? | Comment les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été correctement intégrés dans la conception du projet ? Comment les hypothèses et les risques ont-ils été bien formulés dans le document de projet ?  Dans quelle mesure les hypothèses et les risques énoncés étaient-ils logiques et solides, et ont-ils contribué à déterminer les activités et les résultats prévus ? | Nombre de risques/hypothèses formulés ; réalisme des risques et hypothèses, nombre d'enseignements tirés de référence | Documents et rapports projet, documents nationaux, documents d'évaluation de projets antérieurs, gouvernements, partenaires |
| Dans quelle mesure la participation prévue des parties prenantes a-t-elle été prise en compte dans la formulation du projet? | Comment les perspectives de ceux qui seraient affectés par les décisions du projet, de ceux qui pourraient influencer les résultats et de ceux qui pourraient apporter des informations ou d'autres ressources au processus, ont-elles été prises en compte au cours des processus de conception du projet ?  Quelles ont été les interactions prévues avec les parties prenantes, telles que définies dans le document de projet ? Comment les accords de partenariat ont-ils été correctement identifiés et les rôles et responsabilités négociés avant l'approbation du projet ? | Existence de stratégie d'implication/participation ; existence références aux parties prenantes ; nombre/catégories de parties prenantes ciblés | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quels ont été les liens établis entre le projet et d'autres interventions et leur degré de pertinence ? | Des liens ont-ils été établis avec d'autres interventions complémentaires ? Une coordination a-t-elle été prévue avec d'autres projets pertinents financés par le FEM et/ou d'autres initiatives ? | Nombre d'initiatives en cours identifiés ; existence de stratégie de partenariat/synergies avec d'autres initiatives | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel a été le degré d'intégration de la dimension genre et la stratégie de mise en œuvre prévue dans la conception du projet ? | Comment les considérations de genre ont-elles été intégrées dans la conception du projet ?  Comment le projet a-t-il été aligné sur les politiques et stratégies nationales en matière d'égalité des sexes ?  Dans quelle mesure la note du marqueur de genre du PNUD attribuée au document de projet était-elle réaliste et étayée par les résultats de l'analyse de genre ? | Budget genre ; volume activités genres; proportion de femmes et jeunes parties prenantes | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Mise en œuvre du projet | Dans quelle mesure la gestion du projet a été sensible aux changements majeurs intervenus dans l'environnement de la mise en œuvre? | Quels changements importants le projet a-t-il subis à la suite des recommandations de l'examen à mi-parcours ou à la suite d'autres procédures d'examen ? Si les changements sont importants, comment ont-ils modifié matériellement les résultats escomptés du projet ? | Nombre de changements intervenus ; nombre de solutions/approches proposées | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Comment la participation des parties prenantes et les partenariat ont-ils été opérationnalisés tout au long de la mise en œuvre du projet ? | Comment le projet a-t-il développé et exploité les partenariats nécessaires et appropriés avec les parties prenantes directes et indirectes ? Comment les parties prenantes des gouvernements locaux et nationaux ont-elles soutenu les objectifs du projet ?  Comment ont-elles joué un rôle actif dans la prise de décision ? Comment la participation des parties prenantes et la sensibilisation du public ont-elles contribué à la réalisation des objectifs du projet ?  Y a-t-il eu des limites à la sensibilisation des parties prenantes aux résultats du projet ou à leur participation aux activités du projet ? | Nombre de partenariats enregistrés ; % d'activités liées au partenariat; | Documents et rapports projet, rapports d'activités partenaires, équipe projet |
| Comment le financement et le cofinancement du projet ont-ils fonctionnés ? | Les ressources initiales du projet ont-elles été fournies selon les montants et délais prévus par toutes les parties ?  Le projet a-t-il fait preuve de diligence raisonnable dans la gestion des fonds, y compris les audits périodiques ?  Le financement initial du projet a-t-il servi de levier pour la mobilisation de ressources additionnelles au cours de la mise en œuvre du projet ? | Écarts entre prévision et réalisation budgétaires ; % de financement du budget projet ; existence de mécanismes de contrôle ; volume de cofinancement | Documents et rapports financiers du projet, rapports d'activités partenaires, équipe projet |
| Suivi et évaluation (Quelle a été l'efficacité de la conception, la mise en oeuvre et la qualité globale du système de suivi évaluation du projet ?) | Le plan de S&E était-il bien conçu, pratique et suffisamment articulé pour contrôler les résultats et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ? Le plan de suivi et d'évaluation comprenait-il une base de référence, des indicateurs SMART et des systèmes d'analyse des données, ainsi que des études d'évaluation à des moments précis pour évaluer les résultats ?  Les conditions de base, la méthodologie, la logistique, les calendriers, les rôles et les responsabilités ont-ils été bien définis ?  Le plan de S&E a-t-il été suffisamment budgétisé et financé pendant la préparation et la mise en œuvre du projet ?  Quel a été le degré de conformité des rapports d'avancement et rapports financiers, y compris la qualité et la ponctualité des rapports ?  Dans quelle mesures les informations fournies par le système de S&E ont été utilisées pour améliorer et adapter la performance du projet ?  Le système de suivi et d'évaluation comprenait-il une formation adéquate pour les parties responsables des activités de suivi et d'évaluation afin de garantir que les données continueront d'être collectées et utilisées après la clôture du projet ?  Comment les perspectives des femmes et des hommes impliqués et affectés par le projet ont-elles été suivies et évaluées ? | Existence étude de base/situation de référence. Nombre de personnel de S&E compétents Existence d'un plan de suivi et évaluation à jour ; % du budget de suivi évaluation ; existence d'indicateurs SMART ; Nombre de missions de suivi terrain | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Comment l'exécution et la supervision des activités du projet par le PNUD ont-t-elle fonctionné ? | Dans quelle mesure le PNUD a réalisé efficacement les activités liées à l'identification du projet, à la préparation du concept, à l'évaluation, à la préparation de la proposition détaillée, à l'approbation et au démarrage, au contrôle, à la supervision, à l'achèvement et à l’évaluation ?  Dans quelle mesure les partenaires de mise en œuvre ont géré et administrés efficacement les activités quotidiennes du projet sous la supervision générale du PNUD ? | Rôles et responsabilités du PNUD ; Existence d'approche pour la participation du PNUD ; Niveau de participation du PNUD aux différents processus ; | Documents et rapports projet, équipe projet, Équipe PNUD |
| Gestion des risques (Dans quelle mesure les risques, en termes de menaces et d'opportunités, ont été correctement identifiés et gérés au cours de la mise en œuvre du projet ?) | Le registre des risques du projet a-t-il été correctement tenu à jour pendant la mise en œuvre ?  Des solutions appropriées ont-elles été apportées aux risques existants et nouveaux ? Des risques ont-ils été négligés et quelles en ont été les conséquences ? | Existence de registre des risques à jour; pertinence. Hypothèses/risques ; qualité solutions proposées | Documents et rapports projet, équipe projet |
| Dans quelles mesures les normes sociales et environnementales ont-elles été respectées et mise en œuvre ? | Quelle est la pertinence des mesures de gestion des sauvegardes (PGES, ...) approuvés et comment ont-elles été mises en œuvre ? Quelle a été l'efficacité des mesures de gestion des sauvegardes et les enseignements tirés ?  Quelles sont les révisions apportées aux document initiaux, leur pertinence et opportunité au cours de la mise en œuvre du projet ? | Existence de PGES ; Niveau de satisfaction des bénéficiaires, nombre de plaintes ; % mise en œuvre, %révision du plan | Documents et rapports projet, équipe projet, entretiens terrain |
| Pertinence | Dans quelles mesures les objectifs et les activités du projet étaient-ils alignés sur les priorités nationales tout au long de la mise en œuvre ? | Dans quelle mesure les objectifs du projet étaient conformes aux priorités nationales de développement de chaque État membre ?  Dans quelle mesure les objectifs du projet étaient conformes aux priorités régionales de développement ? Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a été réalisée conformément aux stratégies nationales et locales visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ? | Nombre de priorités nationales prise en compte ; | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel a été le degré d'alignement du projet sur les priorités stratégiques du PNUD et du FEM ? | Dans quelle mesure le projet était conforme aux documents de stratégies et de planification du PNUD, des Nations Unies, du FEM et des ODD ? Dans quelle mesure le projet a contribué à la théorie du changement pour les résultats des programmes de pays concernés ? | Niveau de conformité du projet avec les stratégies/politiques | Documents et rapports projet, documents partenaires |
| Quel a été le niveau d'engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet ? | Dans quelle mesure les parties prenantes concernées ont participé au projet ? Dans quelle mesure l'intervention du projet s'est appuyée sur les besoins et les intérêts de divers groupes de parties prenantes grâce à une consultation approfondie ? | Catégories de parties prenantes impliquées ; domaines d'implication, existence de stratégie d'implication | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel a été le degré de pertinence et de complémentarité des activités du projet avec d'autres initiatives ? | Dans quelle mesure les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont été pris en compte dans la conception du projet. | Enseignements tirés de référence | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Efficacité | Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle contribué à la réalisation des priorités nationales et des objectifs des partenaires au développement ? | Dans quelles mesure le projet a contribué aux effets et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD, aux priorités stratégiques du FEM et aux priorités de développement nationales ; et facteurs qui ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des effets et produits escomptés ?  La mesure dans laquelle les effets et les produits réels du projet correspondent à ce qui avait été prévu ?  Dans quels domaines les réalisations du projet ont été les plus importantes et les moins importantes, et quels sont les facteurs qui y ont contribué ? | Niveau d'évolution indicateurs cibles ; taux de réalisation effets | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Dans quelle mesure l'intervention du projet a atteint ou prévoit d'atteindre les résultats (produits, effets, etc.) conformément aux prévisions ? | Les résultats et les impacts du projet (y compris les avantages pour l'environnement mondial) en tenant compte des facteurs clés qui ont influencé les résultats ? Les facteurs contraignants, tels que les risques socio-économiques, politiques et environnementaux, les festivals culturels et religieux, etc? Quelles sont les stratégies alternatives qui auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ? | Niveau de réalisation des cibles de produits (réalisations/prévisions); nombre de problèmes rencontré; expériences alternatives | Documents et rapports projet, documents nationaux, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel a été le degré d'intégration du genre dans mise en œuvre projet et sa contribution à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à une approche fondée sur les droits de l'homme ? | Dans quelle mesure une approche sensible au genre et fondée sur les droits de l'homme a été incorporée dans la conception et la mise en œuvre de l’intervention ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à une approche fondée sur les droits de l'homme ? | Existence approche genre, % budget genre ; cibles genre touchée | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| **Efficience** | Comment l'allocation des ressources a été faite et quel est le rapport coût-efficacité ? | Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont fait l'objet d'une utilisation efficace et économique, ainsi que d'une allocation stratégique (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) pour atteindre les résultats ? Le projet a-t-il mené à bien les activités prévues et a atteint ou dépassé les résultats escomptés en termes de réalisation des objectifs globaux en matière d'environnement et de développement, dans les délais prévus et avec le même rapport coût-efficacité qu'initialement prévu ? Dans quelle mesure l'affectation des ressources aux groupes ciblés a tenu compte de la nécessité de donner la priorité aux personnes les plus marginalisées ? | Nombre personnel/prévisions ; réalisations/budget ; % budget personnes marginalisées | Documents et rapports projet, équipe projet, partenaires |
| Dans quelle mesure la gestion du projet a-t-elle été réalisée dans le respect des délais prévus ? | Dans quelle mesure une extension du projet aurait pu être évitée ? Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont été fournis en temps voulu ? Dans quelle mesure les systèmes de suivi et d'évaluation ont assuré une gestion efficace et efficiente du projet ? | Délai de réalisation/prévision ; contraintes rencontrées ; délais de mise en œuvre similaires | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Durabilité. /Viabilité | Quel est le degré de viabilité financière du projet au-delà des financements actuels ? | Quelle est la probabilité que des ressources financières soient disponibles une fois l'aide du FEM épuisé pour soutenir la poursuite des bénéfices ? Quelles sont les possibilités de viabilité financière ? Quels sont les facteurs supplémentaires nécessaires pour créer un environnement propice à la poursuite du financement ? Des instruments et des mécanismes financiers et économiques ont-ils été mis en place pour garantir le flux continu des avantages une fois que l'assistance du FEM aura pris fin ? | Ressources additionnelles mobilisées ; perspectives de mobilisation ; niveau de rentabilité des activités réalisées | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel est le degré de durabilité sociopolitique des acquis du projets au-delà de sa mise en œuvre ? | Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de compromettre la longévité des résultats du projet ? Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit insuffisant pour permettre la pérennisation des résultats/avantages du projet ? Le public et les parties prenantes sont-ils suffisamment sensibilisés aux objectifs à long terme du projet ? Les enseignements tirés sont-ils continuellement documentés par l'équipe de projet ? | Risques sociaux/politiques potentiels ; niveau d'appropriation parties prenantes ; niveau de capitalisation enseignements | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel est le degré de solidité du cadre institutionnel et la durabilité de la gouvernance du projet ? | Les cadres juridiques, les politiques, les structures et les processus de gouvernance représentent-ils une menace pour la poursuite des bénéfices du projet ? Le projet a-t-il mis en place des cadres, des politiques, des structures et des processus de gouvernance qui créeront des mécanismes de responsabilité, de transparence et de transfert de connaissances techniques après la clôture du projet ? Comment le projet a-t-il développé une capacité institutionnelle appropriée (systèmes, structures, personnel, expertise, etc.) qui seront autosuffisantes après la date de clôture du projet ? Comment le projet a-t-il identifié et impliqué des champions (c'est-à-dire des personnes au sein du gouvernement et de la société civile) qui peuvent promouvoir la durabilité ? Le projet est-il parvenu à un consensus entre les parties prenantes (y compris les parties prenantes gouvernementales) sur les mesures à prendre pour les activités du projet après la date de clôture du projet ? | Nombre mécanismes institutionnels de transferts mis en place ; niveau de responsabilisation parties prenantes ; nombre de structures leaders promues ; | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel est le niveau de durabilité environnementale du projet ? | Existe-t-il des facteurs environnementaux susceptibles de compromettre le flux futur des avantages environnementaux du projet ? Certaines activités dans la zone du projet peuvent-elles menacer la durabilité des résultats du projet ? | Nombre de facteurs compromettants ; nombre d'activités à risque | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Quel est le degré d'appartenance du projet au pays ? | - Le concept du projet a-t-il trouvé son origine dans les plans sectoriels et de développement nationaux ? - Les représentants des pays concernés (fonctionnaires, société civile, etc.) ont-ils participé activement à l'identification, à la planification et/ou à la mise en œuvre du projet ? | Nombre de représentants nationaux impliqués dans le processus du projet ; nombre | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Genre | Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle contribué à l'égalité des sexes et autonomisation des femmes ? | Dans quelle mesure l'efficacité du projet à contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Comment les résultats en matière de genre ont fait progresser ou contribué aux résultats du projet en matière d'environnement, de climat et/ou de résilience ? Les résultats obtenus en matière de genre sont à court ou à long terme ? Existe-t-il un impact négatif potentiel sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ? Dans l'affirmative, que peut-on faire pour l'atténuer ? Dans quelle mesure le projet a contribué à l'Amélioration de la participation et la prise de décision des femmes dans la gouvernance des ressources naturelles ? | Niveau d'évolution de la participation communautaire des femmes ; niveau d'autonomisation économique ; nombre pesanteurs | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Autres questions transversales | Dans quelle mesure les questions transversales autre que le genre ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre du projet ? | Les résultats du projet ont-ils contribué à une meilleure préparation pour faire face aux catastrophes ou atténuer les risques, et/ou ont abordé l'atténuation du changement climatique et l'adaptation, le cas échéant? Dans quelle mesure les pauvres, les populations locales, les personnes handicapées, les femmes et les autres groupes défavorisés ou marginalisés ont bénéficié du projet? Comment les activités de conservation de l'environnement du projet ont contribué à la réduction de la pauvreté et au maintien des moyens de subsistance:. Dans quelles mesure le projet a contribué à une approche fondée sur les droits de l'homme? | Capacités locales de RRC ; % population vulnérable bénéficiaire ; nombre de bénéficiaires de micro projet autosuffisants | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Additionnalité du FEM | Les résultats sont-ils liés au raisonnement incrémental et peuvent-ils être attribués à la contribution du FEM comme prévu à l'origine ? | Existe-t-il des données quantitatives et vérifiables de qualité démontrant les avantages environnementaux supplémentaires pouvant être attribués à la contribution du FEM comme prévu à l'origine ? Les documents de suivi et d'évaluation fournissent-ils des preuves du lien de causalité entre la raison d'être de la participation du FEM et les avantages supplémentaires, environnementaux et autres, directement associés à la contribution du FEM ?  Existe-t-il des preuves que les résultats du projet, qu'ils soient environnementaux ou autres, sont susceptibles d'être maintenus au-delà de la fin du projet ?  Si un impact plus large était prévu, existe-t-il des preuves, au stade de l'achèvement, qu'un tel élargissement commence à se produire, ou que des mesures ont été prises en vue de cet élargissement ? | Avantages environnementaux attribuables au FEM; Autres avantages attribuables au FEM; Preuves de durabilité des avantages; | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Effet catalytique/réplication | Les effets du projet sont-ils susceptibles de susciter d'autres initiatives et d'être répliqués à une plus grande échelle ? | Quels sont les enseignements tirés du projet, les échecs et les occasions perdues à ce jour ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait mieux ou différemment ? - Le projet disposait-il d'une stratégie de sortie efficace ? - Quels sont les facteurs des réalisations du projet qui dépendent d'un contexte local spécifique ou de facteurs d'environnement favorables ?  - Quels sont les besoins qui subsistent pour améliorer l'extensibilité ou la reproduction des résultats du projet ? | Existence stratégie de sortie ; facteurs favorables ; facteurs défavorables, mesures de mitigations prises | Documents et rapports projet, équipe projet, gouvernements, partenaires |
| Progrès vers l'impact | Dans quelle mesure les progrès réalisés dans le cadre du projet sont susceptibles de produire l'impact prévu ? | Dans quelle mesure les résultats du projet contribuent à la réduction des contraintes environnementales (physique, institutionnelles...) et climatiques ?  Quelles sont les contributions des résultats du projet à l'évolution du statut socio-économique des bénéficiaires;  Quels sont les impacts involontaires du projet (tant positif que négatif), leur portée et leurs implications globales ; Quels sont les changements réels dans l'égalité des sexes. (Accès aux ressources et contrôle, pouvoir de décision, division du travail, etc.) Quelles sont les obstacles et les risques susceptibles d'empêcher la poursuite des progrès en vue d'un impact à long terme ? | Niveau de réduction des contraintes environnementales attribuable au projet ;  Niveau d’amélioration du statut économique des bénéficiaires attribuable au projet  Impacts positifs et négatifs attribuables au projet | Rapports nationaux sectoriels et globaux ; Ministères sectoriels concernés ;  Ministères en charge de l’économie, de la planification et des finances |

# 

## **Annexe 6 : Questionnaires utilisés**

|  |
| --- |
| GUIDE D’ENTRETIEN AGENCES RÉCIPIENDAIRES/ PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE /MÉCANISMES DE PILOTAGE ET D’EXÉCUTION (PNUD, UGP, CBLT, FEM, ONG/EMF/UNIVERSITE DE MISE EN OEUVRE) |

Ce questionnaire s’inscrit dans le cadre de l’évaluation finale indépendante du Projet FEM-PNUD-CBLT. Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur les résultats et les leçons apprises du projet afin d’améliorer l’efficacité des interventions futures NB : (Liste des participants à insérer en annexe)

I. PERTINENCE ET COHERENCE DU PROJET

1. Dans quelle mesure le projet était-il aligné sur les priorités nationales des États membres de la CBLT et autres parties institutionnelles en matière de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques ?
2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente par rapport aux besoins et priorités définis par les bénéficiaires ?
3. Dans quelle mesure le projet répondait-il aux lacunes en matière de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques dans le BLT ?
4. Le projet était-il approprié et stratégique par rapport aux principaux objectifs et défis liés à la préservation de l’environnement et la lutte contre les changements climatiques dans le BLT tout au long du processus de conception et de mise en œuvre ?
5. Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet et l’atteinte des résultats escomptés a-t-elle bénéficié de l’expérience du PNUD et du partenariat avec d'autres organisations des Nations Unies ?
6. Quel était le degré de cohérente et de réalisme de la logique d'intervention du projet ?

II. EFFICACITÉ

1. Dans quelle mesure la réalisation des effets du projet contribue-t-elle à l’atteinte des objectifs liés à à la préservation de l’environnement et la lutte contre les changements climatiques dans le bassin du Lac Tchad ?
2. Dans quelle mesure la réalisation des effets contribue-t-elle à l’atteinte des objectifs de développement du PNUD, DU FEM et des ODD ?
3. Dans quelle mesure les produits escomptés par le projet ont-ils été obtenus ?
4. Quels sont les facteurs positifs/négatifs qui ont influencés l'obtention des produits escomptés ?
5. Les fonds et les activités du projet ont-ils été fournis en temps voulu ?
6. Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités soutenant la stratégie ont-elles été rentables ?
7. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l’information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et la remontée de l’information sur l’ensemble de la zone d’intervention du projet ?
8. Dans quelle mesure les mécanismes de suivi ont-ils été opérationnels ?
9. Le financement du FEM a-t-il été utilisé pour étendre d'autres travaux de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques dans le bassin du lac Tchad et/ou a-t-il aidé à créer des plateformes plus larges dans les domaines ?

III. EFFICIENCE

1. Dans quelle mesure les ressources du projet étaient-elles adéquates et adaptées aux activités et produits escomptés ?
2. Le projet a-t-il fonctionné avec l’effectif adéquat de personnel, de compétences requises et selon une bonne distribution de tâches ?
3. Comment les intrants ont-ils été utilisés par rapport aux prévisions ?
4. Quels sont les mécanismes et approches particulières qui ont permis de livrer à temps et à moindre coûts les produits et services ?
5. Dans quelle mesure les synergies et les complémentarités dans l’action mise en place par le projet ont permis d'utiliser au mieux les ressources disponibles ?
6. Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet était-elle pertinente permettant de toucher le maximum de bénéficiaires à moindre coût ?
7. Dans quelle mesure le projet disposait-il d'un système de suivi et d'évaluation fiable et à moindre coût qui a contribué à atteindre et à mesurer les résultats du projet ?

IV. DURABILITE/PERENNITE

1. Le concept du projet a-t-il trouvé son origine dans les plans sectoriels et de développement nationaux ?
2. La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie appropriée de durabilité et de sortie pour soutenir les changements positifs de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques dans le bassin du Lac Tchad après la fin du projet ?
3. Quel est le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires, notamment les organisations locales et les acteurs gouvernementaux ?
4. Quel est le niveau d’engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet ?
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il donné lieu à des synergies entre les différents intervenants de manière à rendre possible une collaboration durable au-delà des limites temporelles du projet ?
6. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau local ?
7. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau national et régional ?
8. Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des actions du projet ? Si oui quels sont-ils ? et comment peut-on les lever ?
9. Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
10. Le financement du FEM a-t-il été utilisé pour tirer parti des opportunités politiques d'engagement ?

V. GENRE, EQUITE, DROITS HUMAINS ET DURABILITE ENVIRONNEMENTALE

1. Dans quelle mesure l'efficacité du projet à contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
2. Comment les résultats en matière de genre ont fait progresser ou contribué aux résultats du projet en matière d'environnement, de climat et/ou de résilience ?
3. Les résultats obtenus en matière de genre sont-ils à court ou à long terme ?
4. Existe-t-il un impact négatif potentiel sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ? Dans l'affirmative, que peut-on faire pour l'atténuer ?
5. Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration de la participation et la prise de décision des femmes dans la gouvernance des ressources naturelles ?
6. Le projet a-t-il été mis en œuvre sur la base des principes des droits de l’homme et de l’efficacité du développement à travers la redevabilité / nationale ?
7. Existe-t-il des facteurs environnementaux susceptibles de compromettre le flux futur des avantages environnementaux du projet ?
8. Certaines activités dans les zones d’intervention peuvent-elles menacer la durabilité des résultats du projet ?
9. Dans quelle mesure les personnes handicapées, ont-elles été impliquées dans la conception du projet ?
10. Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées bénéficiaires ont dû faire face ?
11. Quelles sont les stratégies ou actions qui ont été développées par le projet pour atténuer l'impact de ces barrières ?

VI. BONNES PRATIQUES, LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

1. Que pouvez-vous retenir comme bonnes pratiques ? Qu’est ce qui justifie que vous les qualifiez de bonnes pratiques ?
2. Quelles sont les principales leçons/enseignements que vous avez tirés de votre intervention dans le projet ?
3. Quelles recommandations formulez-vous par rapport à la mise en œuvre du projet ?

|  |
| --- |
| ACTEURS GOUVERNEMENTAUX (POINTS FOCAUX. CBLT, autres structures gouvernementales) |

Ce questionnaire s’inscrit dans le cadre de l’évaluation finale indépendante du Projet FEM-PNUD-CBLT. Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur les résultats et les leçons apprises du projet afin d’améliorer l’efficacité des interventions futures NB : (Liste des participants à insérer en annexe)

1. PERTINENCE ET COHERENCE DU PROJET
2. Dans quelle mesure le projet était-il aligné sur les priorités nationales de votre pays en matière de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques ?
3. Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente par rapport aux besoins et priorités des communautés bénéficiaires du BLT ?
4. Quel était le degré de cohérente et de réalisme de la logique d'intervention du projet avec les autres initiatives nationales et régionales en matière de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques ?
5. Dans quelle mesure les acteurs gouvernementaux et les communautés bénéficiaires ont-ils été associés au processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi du projet ?
6. Pensez-vous que d’autres activités auraient permis d’atteindre de meilleurs résultats ? si oui lesquels ?

II. EFFICACITÉ

1. Dans quelle mesure la réalisation des effets du projet contribue-t-elle à l’atteinte des objectifs liés à la préservation de l’environnement et la lutte contre les changements climatiques dans le BLT ?
2. Dans quelle mesure les produits escomptés par le projet ont-ils été obtenus ?
3. Quels sont les facteurs positifs qui ont contribué à l'obtention des produits escomptés ?
4. Quels sont les facteurs négatifs ayant influencés la réalisation des produits attendus ?
5. Dans quelle mesure les synergies et les complémentarités dans l’action mise en place par le projet ont permis d'impliquer les acteurs gouvernementaux et leurs initiatives en matière préservation de l’environnement et la lutte contre les changements climatiques dans le BLT ?
6. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l’information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et le partage de l’information avec toutes les parties prenantes nationales et régionales ?
7. Dans quelle mesure les mécanismes de suivi ont-ils été opérationnels et ont impliqué les acteurs gouvernementaux ?
8. Dans quelle mesure les interventions du projet ont permis d’attirer d’autres partenaires pour renforcer l’action ?

III. EFFICIENCE

1. Dans quelle mesure les ressources du projet étaient- elles adéquates et adaptées aux activités ?
2. Le projet a-t-il fonctionné avec l’effectif adéquat de personnel, de compétences requises et selon une bonne distribution de tâches ?
3. Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet était-elle pertinente et permis de toucher le maximum de bénéficiaires ?
4. Dans quelle mesure les processus de partenariat et de recrutement des prestataires ont-ils permis de disposer des meilleurs services et à moindre coût pour l'atteinte des résultats ? Si non, connaissez-vous des processus qui auraient été plus efficients

IV. DURABILITE/PERENNITE

1. Quel est le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires, notamment les organisations locales et les acteurs gouvernementaux ?
2. Quel est le degré d’engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il donné lieu à des synergies entre les différents intervenants de manière à rendre possible une collaboration durable au-delà̀ des limites temporelles du projet ?
4. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau local, national et régional ?
5. Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des actions du projet ? Si oui quels sont-ils ? et comment peut-on les lever ?
6. Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

V. GENRE, EQUITE, DROITS HUMAINS ET DURABILITE ENVIRONNEMENTALE

1. Dans quelle mesure l'efficacité du projet à contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
2. Comment les résultats en matière de genre ont fait progresser ou ont contribué aux résultats du projet en matière d'environnement, de climat et/ou de résilience ?
3. Les résultats obtenus en matière de genre sont à court ou à long terme ?
4. Existe-t-il un impact négatif potentiel sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ? Dans l'affirmative, que peut-on faire pour l'atténuer ?
5. Dans quelle mesure le projet a contribué à l'Amélioration de la participation et la prise de décision des femmes dans la gouvernance des ressources naturelles ?
6. Le projet a-t-il été mis en œuvre sur la base des principes des droits de l’homme et de l’efficacité du développement ?
7. Le projet a-t-il été mis en œuvre sur la base des principes des droits de l’homme et de l’efficacité́ du développement à travers la redevabilité́ / nationale ?
8. Existe-t-il des facteurs environnementaux susceptibles de compromettre le flux futur des avantages environnementaux du projet ?
9. Certaines activités en cours dans la zone du projet peuvent-elles menacer la durabilité des résultats du projet ?
10. Dans quelle mesure les personnes handicapées, ont-elles été impliquées dans la conception du projet ?
11. Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées bénéficiaires ont dû faire face ?
12. Quelles sont les stratégies ou actions qui ont été développées par le projet pour atténuer l'impact de ces barrières ?

VI. BONNES PRATIQUES, LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

1. Que pouvez-vous retenir comme bonnes pratiques ? Qu’est ce qui justifie que vous les qualifiez de bonnes pratiques ?
2. Quelles sont les principales leçons/enseignements que vous avez tirés de votre intervention dans le projet ?
3. Quelles recommandations formulez-vous par rapport à la mise en œuvre du projet ?

|  |
| --- |
| GUIDE D’ENTRETIEN BENEFICIAIRES DIRECTS/ACTEURS RESSOURCES LOCALES |

Ce questionnaire s’inscrit dans le cadre de l’évaluation finale indépendante du Projet FEM-PNUD-CBLT. Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur les résultats et les leçons apprises du projet afin d’améliorer l’efficacité des interventions futures NB : (Liste des participants à insérer en annexe)

I. ANALYSE DU CONTEXTE

1. Quels sont les principaux défis de votre communauté ?
2. Comment ces défis ont-ils changé au cours des cinq dernières années ?
3. Quels sont les groupes vulnérables et pourquoi ?
4. Quel type de soutien avez-vous reçu au cours des cinq dernières années ? Par qui ?
5. Qui contrôle les ressources dans votre communauté ? Et pourquoi ?
6. Existe-t-il des barrières culturelles au changement ?
7. Quelles sont les capacités de résilience de votre communauté face aux principaux défis ?

II. APPRECIATION DU PROJET

1. Comment le projet a-t -il répondu à vos besoins ?

Dans quelle mesure les résultats du projet en matière de préservation de l’environnement, de lutte contre les changements climatiques et de renforcement de la résilience des communautés contribuent aux efforts que vous déployez déjà au niveau local ? Quelles en sont les raisons de réalisation ou de non-réalisation ?

1. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables à l’initiative du projet ?
2. De quelle façon le projet a-t-il résolu les causes profondes de l’inégalité de genre, la situation des femmes et des groupes marginalisés ?
3. Quelles sont les renforcements/appuis dont vous avez bénéficié du projet ?
4. Quel lien faites-vous entre ses appuis et la préservation de l’environnement, la lutte contre les changements climatiques et le renforcement de la résilience des communautés ?
5. Quel a été votre degré d’implication et de participation dans le processus de mise en œuvre du projet ?
6. Quel est votre niveau actuel de participation aux initiatives communautaires de préservation de l’environnement et de lutte contre les changements climatiques ?
7. Quelles appréciations faites-vous de la durabilité des acquis du projet ?
8. Quel est votre niveau d’engagement pour la continuité des activités du projet et la durabilité des acquis ?
9. Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des activités réalisées par le projet ? Si oui, lesquels ? et comment les lever ?
10. De quelle manière le projet pourrait-il avoir de meilleures chances de durabilité ?
11. Le projet a-t-il pris en compte la participation/l’autonomisation l’inclusion/la non-discrimination ; la redevabilité / transparence nationale, notamment pour les personnes vivant avec un handicap ?

|  |
| --- |
| FICHE DE VISITE/OBSERVATION SUR LE TERRAIN |

Date de la visite : /\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Localité visitée :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Objet de la visite :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Buts de la visite : Examen des progrès dans la réalisation des résultats

PERFORMANCE DU PROJET (Questions d’exécution)

Énumérez les principaux problèmes rencontrés dans l’exécution du projet et proposez des solutions\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

DANS LE CAS DES EFFETS :

* Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l’objectif final mesuré par un indicateur d’effet)
* Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d’effet)
* Sans changement

DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliqué à chaque objectif de produit

[Cela ne vaut que pour les produits stratégiques. Si les parties veulent une notation de tous les produits, ceux qui ne figurent pas dans les critères d’évaluation seraient fondés sur le descriptif de projet, les plans de travail ou tout autre accord quant aux résultats escomptés.]

* Non (non réalisé)
* Partiel (seulement si les deux tiers au moins d’un objectif quantitatif sont réalisés)
* Oui (réalisé)

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les bénéficiaires du projet, ou que le Consultant observe directement des enseignements, la présente section peut être remplie.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l’exécution du projet :

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d’une personne ont effectué la visite.]

Rédigé par :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Nom, titre et organisation)

## **Annexe 7 : Échelles de notation de l’EF**

**7.1 Échelle de notation du suivi et de l'évaluation**

|  |  |
| --- | --- |
| **Notation** | **Description** |
| 6 = Très satisfaisant (HS) | Il n'y avait pas de lacunes ; la qualité de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation a dépassé les attentes |
| 5 = Satisfaisant (S) | Il y avait des lacunes mineures ; la qualité de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation a répondu aux attentes |
| 4 = Moyennement satisfaisant (MS) | Il y avait des insuffisances modérées ; la qualité de la conception/mise en œuvre du suivi et de l'évaluation a plus ou moins répondu aux attentes |
| 3 = Modérément insatisfaisant (MU) | Il y avait d'importantes lacunes ; la qualité de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation a été légèrement inférieure aux attentes |
| 2 = Insatisfaisant (U) | Il y avait des lacunes majeures ; la qualité de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation a été nettement inférieure aux attentes |
| 1 = Très insatisfaisant (HU) | La conception et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation présentaient de graves lacunes |
| Impossible d'évaluer (UA) | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception et de la mise en œuvre du S&E. |

**7.2 Échelle d'évaluation de la mise en œuvre, de la surveillance et de l'exécution**

|  |  |
| --- | --- |
| **Notation** | **Description** |
| 6 = Très satisfaisant (HS) | Il n'y a pas eu de lacunes ; la qualité de la mise en œuvre/exécution a dépassé les attentes |
| 5 = Satisfaisant (S) | Il n'y avait pas ou peu de lacunes ; La qualité de la mise en œuvre et de l'exécution a répondu aux attentes. |
| 4 = Moyennement satisfaisant (MS) | Il y avait quelques lacunes ; La qualité de la mise en œuvre et de l'exécution a plus ou moins répondu aux attentes. |
| 3 = Modérément insatisfaisant (MU) | Il y avait d'importantes lacunes ; La qualité de la mise en œuvre et de l'exécution a été légèrement inférieure aux attentes |
| 2 = Insatisfaisant (U) | Il y avait des lacunes majeures ; La qualité de la mise en œuvre et de l'exécution a été nettement inférieure aux attentes |
| 1 = Très insatisfaisant (HU) | La qualité de la mise en œuvre/exécution a présenté de graves lacune |
| Impossible d'évaluer (UA) | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la mise en œuvre et de l'exécution |

**7.3 Échelle d'évaluation des résultats - Pertinence, efficacité, efficience**

|  |  |
| --- | --- |
| **Notation** | **Description** |
| 6 = Très satisfaisant (HS) | Le niveau des résultats obtenus dépasse clairement les attentes et/ou il n'y a pas eu de lacunes |
| 5 = Satisfaisant (S) | Le niveau des résultats obtenus est conforme aux attentes et/ou il n'y a pas eu d'insuffisances ou des insuffisances mineures |
| 4 = Moyennement satisfaisant (MS) | Le niveau des résultats obtenus est plus ou moins conforme aux attentes et/ou il y a eu des insuffisances modérées |
| 3 = Modérément insatisfaisant (MU) | Le niveau des résultats obtenus est un peu inférieur aux attentes et/ou des lacunes importantes ont été constatées |
| 2 = Insatisfaisant (U) | Le niveau des résultats obtenus est nettement inférieur aux attentes et/ou des lacunes importantes ont été constatée |
| 1 = Très insatisfaisant (HU) | Le niveau des résultats obtenus est négligeable et/ou des insuffisances graves ont été constatée |
| Impossible d'évaluer (UA) | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau de réalisation des résultats |

**7.4 Échelle d'évaluation de la durabilité**

|  |  |
| --- | --- |
| **Notation** | **Description** |
| 4 = Probable (L) | Il n'y a que peu ou pas de risques pour la durabilité |
| 3 = Modérément probable (ML) | Des risques modérés pèsent sur la durabilité |
| 2 = Modérément improbable (MU) | Des risques importants pèsent sur le développement durable |
| 1 = Peu probable (U) | Il existe des risques graves pour le développement durable |
| Impossible d'évaluer (UA) | Impossible d'évaluer l'incidence et l'ampleur des risques pour la durabilité |

**Annexe 8 : Composantes et produits du projet**

| **N0** | **Composantes** | **Produits** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Composante 1 : Gestion efficace du bassin versant transfrontalier du lac à travers une Commission du Bassin du Lac Tchad renforcée | 1. Produit 1.1 : PAS 2008 mis à jour sur la base de la TDA révisée TDA 2. Produit 1.2 : Protocole de la CBLT pour la biodiversité élaboré et adopté par l’ensemble des parties ; 3. Produit 1.3 Plans de réponse pour la réduction des risques de catastrophe élaborés pour assurer la sécurité des personnes, de l’environnement et les ressources en eau ; 4. Produit 1.4 : Capacité de coordination et de suivi de la CBLT renforcée avec des rapports de performance effectifs au Conseil des ministres ; 5. Produit 1.5 : Renforcement des capacités de la CBLT à élaborer et gérer des programmes et projets |
| 2 | Composante 2 : Mise sur pied de structures nationales de gouvernance efficaces et viables pour soutenir le PAS et la Charte de l’eau | 1. Produit 2.1 : Harmoniser les cadres juridiques et politiques nationaux pour une gestion conjointe efficace des eaux de surface et souterraines sur la base des dispositions pertinentes de la Charte de l’eau ; 2. Produit 2.2 : Opérationnaliser les comités interministériels nationaux en vue d’améliorer la coordination et d’appuyer le processus d’intégration politique au niveau national |
| 3 | Composante 3 : Renforcement des capacités des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile) nationaux à appuyer l’harmonisation des politiques et amélioration de la surveillance et de la gestion de l’écosystème du bassin du Lac Tchad | 1. Produit 3.1 : Formation des autorités nationales à la gestion technique et environnementale ; 2. Produit 3.2 : Amélioration de la capacité des institutions nationales de recherche et d’enseignement supérieur du bassin à mener des études sur les enjeux émergents du bassin du Lac Tchad et à formuler des recommandations en matière de politiques et de gestion ; 3. Produit 3.3 : Développer les capacités de participation et offrir une formation en sensibilisation environnementale aux usagers du bassin |
| 4 | Composante 4 : Suivi, modélisation et données/informations pour une gestion intégrée des ressources en eau, terres et biodiversité du bassin | 1. Produit 4.1 : Système de suivi transnational du lac conçu et approuvé par l’ensemble des États membres ; 2. Produit 4.2 : Contribution aux activités de partage d’informations et de gestion des connaissances du réseau IW:LEARN du FEM |
| 5 | Composante 5. Mise en œuvre de projets pilotes communautaires ciblés pour démontrer les bienfaits locaux / nationaux / régionaux de la réduction du stress en appui à la mise en œuvre du PAS | 1. Produit 5.1 : Projets pilotes régionaux/nationaux pour lutter contre les espèces végétales envahissantes ; 2. Produit 5.2 : Promouvoir des activités génératrices de revenus écosystémiques par le biais de mécanismes de financement durable établis au niveau national/local ; Produit 5.3 : Conception de stratégies nationales de réplication des actions communautaires |
| 6 | Composante 6 : Études de préfaisabilité pour identifier des opportunités d’investissement pour le PAS du Lac Tchad | 1. Produit 6.1 : Évaluation des investissements potentiels sur la base des recommandations du PAS ; 2. Produit 6.2 : Études de préfaisabilité des investissements bancables potentiels avec budgets, envergure et délais |

***Source : document de projet***

## **Annexe 9 : ONG partenaires de mise en œuvre du projet**

* 1. ONG partenaires de mise en oeuvre composante 3 du projet

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N0 | Structure  /ONG | Thématiques | Pays/Zones d'intervention |
| 1 | GWP | Renforcement des capacites des cadres nationaux sur la gire / formation des formateurs | BLT |
| 2 | GWP | Harmonisation des approches methodologiques de la sensibilisation et de la formation des communautes riveraines du lac tchad | BLT |
| 3 | OHD | Renforcement des capacites, la sensibilisation communautaire et, l’education environnementale | Tchad (B0l, Karal) |
| 4 | SECCO | Renforcement des capacites, la sensibilisation communautaire et, l’education environnementale | Nigeria (Jigawa State ; Yobe state ; Bauchi) |
| 5 | ESE | Renforcement des capacites, la sensibilisation communautaire et, l’education environnementale | Niger (Bosso, Toumour, Kablewa) |
| 6 | ACEEN | Renforcement des capacites, la sensibilisation communautaire et, l’education environnementale | Cameroun (Waza; Blangoua; Maga ) |
| 7 | CODICOM | Renforcement des capacites, la sensibilisation communautaire et, l’education environnementale | RCA (Ouham-Bac, Korompoko; Benzambé) |

Source : Rapports projet

* 1. ONG partenaires de mise en oeuvre composante 5 du projet

| **No** | **Nom de l'organisation** | **Pays** | **Type de projet (AGRN/MPE)** | **Groupements appuyés** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | FDD | RCA/Bossoanga | MPE | 1 |
| 2 | Agir Plus-21 | Niger/Diffa | MPE | 1 |
| 3 | CARPA | Cameroun/Maroua | MPE | 1 |
| 4 | KYB-WDI | Niigéria/Komadugu Yobe | MPE | 1 |
| 5 | PAGRN-PTBLT | Tchad/Bol | MPE | 1 |
| 6 | SAHEL NATURE CONSULTING | CamerounMakary | MPE | 1 |
| 7 | KILAFET | Tchad/Bol | MPE | 0 |
| 8 | Mairie de Bosso | Niger/Bosso | MPE | 1 |
| 9 | ACTION VERTE | RCA | AGRN | 11 |
| 10 | CRAD | RCA | AGRN | 10 |
| 11 | OSLT | Tchad | AGRN | 10 |
| 12 | OCPDD | RCA | AGRN | 2 |
| 13 | LIGHTHOUSE SELF RELIANT INITIATIVE | Nigeria | AGRN | 3 |
| 14 | GARKUA | Niger | AGRN | 4 |
| 15 | FIKIRNA | Tchad | AGRN | 3 |
| 16 | COGEZOH | Niger | AGRN |  |
| 17 | DEMI-E | Niger | AGRN | 4 |
| 18 | DAWMC | Nigeria | AGRN |  |
|  | **TOTAL** |  |  | **54** |

Source: Rapports projet

## **Annexe 10 : Formulaire signé d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation**

Les évaluateurs/consultants :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.
2. Doivent divulguer l’ensemble des conclusions d’évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l’évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doivent protéger l’anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à ne pas s’engager. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s’assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu’à leur source. Les évaluateurs n’ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l’évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d’actes répréhensibles pendant qu’ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d’enquêter sur la question. Ils doivent consulter d’autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu’il y a le moindre doute à savoir s’il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d’intégrité et d’honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l’homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s’en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu’une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l’évaluation et en faire connaître l’objet et les résultats d’une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l’évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l’utilisation des ressources de l’évaluation.
8. Doivent veiller à ce que l’indépendance de jugement soit maintenue et que les conclusions et recommandations de l’évaluation soient présentées de manière indépendante.
9. Doivent confirmer qu’ils n’ont pas participé à la conception et à l’exécution du projet évalué, ni à aucune activité de conseil le concernant, et qu’ils n’ont pas effectué l’évaluation à mi-parcours du projet.

**Formulaire d’accord avec le Consultant chargé de l’évaluation**

Accord pour le respect du Code de conduite du système des Nations Unies en matière d’évaluation :

Nom de l’évaluateur : Issaka NOMBRE

Nom de l’Organisation de conseils (le cas échéant) : NA

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des Nations Unies en matière d’évaluation et je m’engage à le respecter.

Signé à Ouagadougou le 23 octobre 2023

Signature : 

## **Annexe 11 : Formulaire signé d’approbation du rapport d’EF**

1. Méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques. Dans le cadre de la mission s’est principalement rapportée à l’analyse des données quantitatives (nombre, %) [↑](#footnote-ref-1)
2. Méthode qualitative basée sur l’analyse des expériences et des points de vue de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du projet à travers les entretiens et les observations directes. [↑](#footnote-ref-2)
3. Dougia, Zakouma et Mandélia, le Grand Yaéré [↑](#footnote-ref-3)
4. Importante pour la conservation des éléphants [↑](#footnote-ref-4)
5. Zakouma (Tchad), Waza et Kalamaloué (Cameroun) [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://hdr.undp.org/en/2015-report/download> [↑](#footnote-ref-6)
7. Fruit d’une Analyse diagnostique transfrontalière et adopté par les pays riverains en 2008 [↑](#footnote-ref-7)
8. Situation au troisième trimestre de 2023 [↑](#footnote-ref-8)
9. « Une CBLT renforcée, capable de : (i) Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des investissements et une meilleure gestion écosystémique intégrée du lac grâce à une surveillance renforcée à l’échelle du bassin ; et (ii) : Élaborer et gérer les projets régionaux conformément aux priorités du bassin exprimées dans le PAS du Lac Tchad et les autres documents stratégiques relatifs au bassin du Lac Tchad » [↑](#footnote-ref-9)
10. « Approches renforcées et harmonisées de la mise en œuvre durable des instruments juridiques et politiques dans les pays du bassin du Lac Tchad favorisant une disponibilité accrue de l’eau à travers une gestion efficace de l’exploitation conjointe des eaux de surface et souterraines » [↑](#footnote-ref-10)
11. « Capacité technique et sensibilisation des ministères, institutions et autres acteurs (universitaires, société civile, etc.) nationaux renforcées pour contribuer aux pratiques de gestion durable des ressources naturelles du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et régional » [↑](#footnote-ref-11)
12. « CBLT et États membres gèrent et utilisent les données et informations issues du système de gestion de l’information pour une gestion efficace et durable des ressources foncières, hydriques et en biodiversité » [↑](#footnote-ref-12)
13. CBLT, gouvernements nationaux et communautés locales acquièrent une expérience pratique et mettent à l’échelle la validation de la gestion durable des écosystèmes et des moyens de subsistance alternatifs [↑](#footnote-ref-13)
14. (i) projet plateforme de lutte contre les Violences Basées sur le Genre (VBG) ; (ii) projet mon pharmacien ; et (iii) projet biogaz [↑](#footnote-ref-14)
15. Les réalisations, l’efficacité, l’efficience, le S&E, la mise en œuvre/le contrôle et l’exécution, la pertinence sont notés sur une échelle de six points : 6=Très satisfaisant (TS), 5=Satisfaisant (S), 4=Moyennement satisfaisant (MS), 3=Moyennement insatisfaisant (MI), 2=Insatisfaisant (I), 1=Très insatisfaisant (TI). La durabilité est notée sur une échelle de quatre points : 4=Probable (P), 3=Moyennement probable (MP), 2=Moyennement improbable (MI), 1=Improbable (I) [↑](#footnote-ref-15)
16. Le transport de l’équipe sur le terrain, sera assuré par l’UGP. [↑](#footnote-ref-16)
17. L’unité mandatrice est tenue d’effectuer les paiements à l’équipe de l’EF dès que les conditions prévues dans les TdR sont remplies. Si une discussion continue oppose l’unité mandatrice à l’équipe de l’EF quant à la qualité et à l’exhaustivité des derniers éléments livrables, le conseiller régional S&E et la direction du fonds vertical doivent être consultés. Si nécessaire, la haute direction de l’unité mandatrice, l’unité des services d’achat et le bureau d’appui juridique seront également informés afin qu’une décision puisse être prise quant à la rétention ou non du paiement de tout montant qui pourrait être dû à l’évaluateur ou aux évaluateurs, à la suspension ou à la résiliation du contrat et/ou au retrait du contractant concerné de toutes les listes pertinentes. Pour plus de détails, voir la Politique du PNUD en matière de contrat individuel :

    <https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy.docx&action=default> [↑](#footnote-ref-17)
18. Le recrutement des évaluateurs doit se faire conformément aux directives relatives au recrutement des consultants dans le POPP <https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx> [↑](#footnote-ref-18)
19. <https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx> [↑](#footnote-ref-19)
20. [↑](#footnote-ref-20)