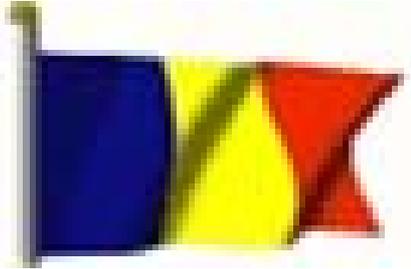


REPUBLIQUE DU TCHAD



EVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET D'ENTREPRENARIAT COOPERATIF

Rapport final

René AZOKLI
Consultant International

MODOBE NGARBAROUM
Consultant National

Décembre 2008

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	3
RESUME	5
INTRODUCTION.....	10
I. METHODOLOGIE UTILISEE ET DEROULEMENT DE LA MISSION.....	11
1. LES OBJECTIFS DE LA MISSION	11
2. LA METHODOLOGIE UTILISEE	11
3. LE DEROULEMENT DE LA MISSION	12
II. CONTEXTE DU PROJET	14
III. PRESENTATION DU PROJET	16
IV. REALISATIONS DU PROJET.....	18
V. EVALUATION DES ACQUIS DU PROJET.....	22
1. PERTINENCE ET COHERENCE.....	22
2. EFFICACITE.....	23
3. EFFICIENCE.....	24
4. EFFETS	26
5. SUIVI-EVALUATION	26
VI. PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LE PROJET	28
VII. LES LECONS APPRISES	30
VIII. LES RECOMMANDATIONS	31
TABLEAU 4 : SYNTHESE DE L'EVALUATION DES REALISATIONS DU PROJET SUR LA PERIODE 2006-2008.....	35
CONCLUSION GENERALE	45
ANNEXES	46

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APTMF :	Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance
BIT :	Bureau International du Travail
CCAP :	Plan d'Actions du Programme Pays
CCIAMA :	Chambre de Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture des Mines et de l'Artisanat
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFPP :	Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement
CLA :	Comité Local d'Agrément
COBAC :	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COJO :	Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres
COOPEC :	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CT-EMF :	Cellule Technique Chargée du Suivi des Etablissements de Micro Finance
DAC :	Direction de l'Action Coopérative
EMF :	Etablissement de Micro Finance
MCI :	Ministère du Commerce et de l'Industrie
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PEC :	Projet d'Entreprenariat Coopératif
PIB :	Produit Intérieur Brut
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
SG :	Secrétaire Général
SIDA :	Syndrome d'Immunodéficience Acquis
SNRP :	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
SNU :	Système des Nations Unies
TPCF :	Tout Petit Crédit aux Femmes

UNDAF : Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies

UMAC : Union Monétaire de l'Afrique Centrale

URCOOPEC : Union Régionale des Coopératives d'Epargne et de Crédit

VIH : Virus de l'immunodéficience Humaine

RESUME

I. Données de base du projet

Titre du projet : Projet d'Entreprenariat Coopératif

Code du projet : 00050778

Date de démarrage : Octobre 2006

Date d'achèvement : Décembre 2010

Effets UNDAF :

Effet 1 : en 2010, dans les zones de concentration du SNU, les catégories sociales les plus démunies améliorent leurs conditions de vie;

Effet 5 : stabiliser la prévalence du VIH/SIDA à son niveau actuel à défaut d'inverser sa tendance à la hausse d'ici à 2010.

Effets Programme Pays : trente mille (30.000) tchadiens ayant un revenu inférieur à 1 \$US par jour gagnent plus de 1 \$US par jour dans les zones d'intervention du SNU d'ici à 2010

Produits attendus :

- i) Un système de gestion saine et transparente est mis en place dans les COOPEC ;
- ii) Un système d'octroi de crédit et d'encadrement des bénéficiaires est opérationnel ;
- iii) 25 coopératives sont créées ;
- iv) L'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance est un cadre de dialogue entre les acteurs ;
- v) La Direction de l'Action Coopérative (DAC) du Ministère du Commerce et de l'Industrie et la Cellule Technique chargée des Etablissements de Microfinance du Ministère des Finances et du Budget disposent de moyens appropriés pour assurer leur rôle ;
- vi) Les membres des coopératives ont analysé leur vulnérabilité au VIH/SIDA, décidé et mis en œuvre des actions appropriées ;
- vii) Le projet est géré efficacement

Domaine d'appui stratégique: Lutte contre la pauvreté

Budget total	:	1.698.000 \$US
Mode d'exécution	:	Exécution Nationale
Financement	:	PNUD
Partenaire de mise en œuvre	:	Ministère de l'Economie et du Plan

II. Objectifs de la mission d'évaluation à mi-parcours

La mission consiste à faire l'évaluation à mi- parcours du Projet d'Entrepreneuriat Coopératif. Plus spécifiquement, il s'agit de:

- montrer la contribution du projet au développement humain durable et à la lutte contre la pauvreté au Tchad ;
- évaluer l'efficacité dans la poursuite et la réalisation des objectifs immédiats du projet et de déterminer dans quelle mesure la réalisation de ces objectifs contribue à renforcer les efforts du Gouvernement du Tchad pour mettre en œuvre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et atteindre ses objectifs à long terme ;
- réunir les éléments et enseignements tirés de l'exécution du projet et en dégager des recommandations susceptibles d'orienter les interventions du PNUD dans le cadre du Plan d'Action Programme Pays (CPAP) pour la période 2006-2010 ;
- apprécier les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des différentes activités appuyées par le projet et faire des suggestions pour un meilleur ciblage et orientation des actions futures ;
- montrer l'efficacité des interventions et stratégies du projet.

III. Présentation du projet

D'une durée de 4 ans, le Projet d'Entrepreneuriat Coopératif (PEC) vise le développement de la culture entrepreneuriale coopérative et le renforcement des capacités des Etablissements de microfinance (EMF) au Tchad. Plus précisément, les résultats ci-après sont recherchés :

- l'accès des personnes exclues de la clientèle bancaire aux services financiers offerts par les EMF pour la création d'unités coopératives de production, de transformation, de fabrication artisanale et de commercialisation ;
- la promotion économique des femmes et des jeunes par le développement de leurs capacités d'organisation.
- la réduction des effets négatifs du VIH/SIDA sur les groupes vulnérables bénéficiaires des services financiers des COOPEC.

IV. Réalisations du projet

Globalement, le niveau de réalisation des activités par rapport aux produits attendus et le taux de consommation des ressources allouées sont faibles.

V. Principales difficultés rencontrées par le projet

Les principales difficultés rencontrées par le projet sont les suivantes :

- Les procédures d'acquisition des biens et services sont trop lentes à cause du mode d'exécution du projet;
- Les fonds alloués chaque année par le PNUD au projet ne correspondent ni aux activités prévues dans le plan d'actions annuel, ni au budget annuel voté par le comité de pilotage ;
- L'effectif du personnel du projet est trop réduit ;
- Les locaux qui abritent actuellement la coordination du projet sont trop exigus et ne permettent pas aux agents du projet de travailler dans des conditions décentes.

VI. Principales leçons apprises

Les principales leçons apprises sont les suivantes :

- L'objectif global qui est d'amener trente mille (30.000) tchadiens ayant un revenu inférieur à un dollar par jour à gagner plus d'un dollar par jour dans les zones d'intervention du SNU, d'ici à 2010¹, cadre bien avec la SNRP du Tchad ;
- Les principaux résultats attendus, à savoir la création de 25 coopératives et l'audit des COOPEC ne prennent pas suffisamment en compte la situation de crise que traversait le réseau des COOPEC ;
- Le projet peut apporter une importante contribution à l'émergence de la finance inclusive au Tchad à condition de revoir en profondeur la plupart de ses activités ;
- Le projet est trop ambitieux et attaque de façon superficielle plusieurs domaines importants de la lutte contre la pauvreté ;
- Il n'est pas évident que le projet puisse impulser une véritable dynamique de promotion de l'entrepreneuriat coopératif.

¹ Se référer au cadre des résultats et des ressources du programme

VII. Principales Recommandations

1. Les recommandations concernant la pertinence et la cohérence du projet

- Spécialiser le projet exclusivement sur l'appui au développement de la finance inclusive au Tchad ;
- Revoir entièrement le cadre logique du projet qui doit présenter clairement l'objectif global, les objectifs spécifiques, les produits et les activités du projet. Ce cadre logique doit également indiquer les indicateurs et leurs sources de vérifications ;
- Retenir exclusivement pour le reste de la période du projet des activités entrant dans le cadre de l'appui au redressement du réseau des COOPEC, de l'appui à l'APT-EMF, de l'appui à la CT-EMF et de l'appui au développement de la formation continue en microfinance ;
- Initier un nouveau Projet d'Appui au Développement du Secteur Coopératif (PADSC) qui prendra en compte l'ensemble des recommandations de l'audit organisationnel de la DAC et tous les autres problèmes qui empêchent le développement des coopératives au Tchad.

2. Les recommandations concernant l'efficacité du projet

- Appuyer la réalisation de l'audit comptable et financier du réseau des COOPEC ;
- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan de redressement du réseau des COOPEC ;
- Appuyer la stratégie de recherche de solution pour l'indemnisation des épargnants et le refinancement du réseau des COOPEC ;
- Appuyer la mise en place du Secrétariat Permanent de l'APT-EMF ;
- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique de développement à moyen terme de l'APT-EMF ;
- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan de renforcement institutionnel de la CT-EMF ;
- Appuyer la mise en œuvre des modules de formation relatifs à la microfinance ;
- Etoffer l'équipe du projet en remplaçant le poste d'expert analyste financier prévu et non pourvu par un poste d'assistant administratif et financier ;
- Améliorer les conditions de travail du personnel du projet en lui affectant un local plus approprié et en alignant la rémunération du personnel sur la grille salariale de 2002 du PNUD.

3. Les recommandations concernant l'efficacité du projet

- Améliorer le processus d'acquisition des biens et services du projet ;
- Le Comité de pilotage doit désormais s'assurer que toutes les activités des plans d'actions sont éligibles aux conditionnalités du PNUD avant de les approuver avec des budgets clairement définis. Il doit approuver a posteriori les dépenses et les rapports d'activités ;
- Le PNUD doit éviter à l'avenir de mettre à la disposition du projet, des ressources inférieures au budget voté par le Comité de pilotage ;
- Il faut clarifier la question de la tutelle de l'équipe de coordination du projet et son organigramme.

4. Les recommandations concernant les effets du projet

- Le projet doit consacrer une partie importante de son énergie et de ses ressources au redressement du réseau des COOPEC pour espérer contribuer efficacement à l'objectif global retenu ;
- Le projet doit dans les meilleurs délais, en concertation avec les dirigeants du réseau des COOPEC, identifier et appuyer la mise en œuvre des mesures urgentes susceptibles de soutenir les COOPEC en attendant l'élaboration et la mise en œuvre du plan de redressement évoqué ci-dessus.

VIII. Conclusion générale

La mission confirme la nécessité de continuer les activités du projet, mais en mettant l'accent plutôt sur l'appui à l'émergence de la finance inclusive au Tchad en conformité avec la Stratégie Nationale de la Microfinance. Toutes les activités relatives à la promotion des coopératives non financières devront être réorientées vers un autre projet spécifique avec des ressources conséquentes.

INTRODUCTION

Fruit de la coopération entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Gouvernement Tchadien, le Projet d'Entrepreneuriat Coopératif (PEC) a été lancé en juin 2006 pour renforcer les capacités institutionnelles des Etablissements de Microfinance (EMF) et développer la culture entrepreneuriale coopérative au Tchad.

Après deux années d'activités du projet, la présente mission d'évaluation à mi-parcours a été lancée pour :

- fournir aux responsables, bénéficiaires, partenaires et bailleurs de fonds du projet, des informations sur la façon dont les ressources ont été utilisées et sur la mesure dans laquelle les objectifs et les activités prévues par le projet ont été réalisés ;
- tirer des leçons et élaborer des recommandations qui aideront à améliorer l'exécution du projet à l'avenir.

Cette évaluation à mi-parcours se veut un véritable instrument d'amélioration des performances et de l'utilité du Projet d'Entrepreneuriat Coopératif. Le présent rapport est structuré comme suit :

- i) la méthodologie et déroulement de la mission ;
- ii) le contexte du projet ;
- iii) la présentation du projet ;
- iv) les réalisations du projet ;
- v) l'évaluation des acquis du projet ;
- vi) les principales difficultés rencontrées par le projet ;
- vii) les leçons apprises ;
- viii) les recommandations.

I. METHODOLOGIE UTILISEE ET DEROULEMENT DE LA MISSION

1. Les objectifs de la mission

Suivant les termes de référence², la mission consiste à faire l'évaluation à mi-parcours du Projet d'Entreprenariat Coopératif. Plus spécifiquement, il s'agit de:

- montrer la contribution du projet au développement humain durable et à la lutte contre la pauvreté au Tchad ;
- évaluer l'efficacité dans la poursuite et la réalisation des objectifs immédiats du projet et de déterminer dans quelle mesure la réalisation de ces objectifs contribue à renforcer les efforts du Gouvernement du Tchad pour mettre en œuvre les OMD et atteindre ses objectifs à long terme ;
- réunir les éléments et enseignements tirés de l'exécution du projet et en dégager des recommandations susceptibles d'orienter les interventions du PNUD pour la période 2006-2010 ;
- apprécier les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des différentes activités appuyées par le projet et faire des suggestions pour un meilleur ciblage et orientation des actions futures ;
- montrer l'efficacité des interventions et stratégies du projet.

2. La méthodologie utilisée

Compte tenu des objectifs et des résultats attendus tels qu'indiqués dans les termes de référence de la mission, l'approche participative a été privilégiée pour conduire cette mission. Les principales étapes de cette méthodologie sont constituées par l'étude documentaire, l'enquête sur le terrain, le traitement et l'exploitation des données collectées et la production des rapports.

2.1. L'étude documentaire

A cette étape, les principaux documents utiles pour la mission ont été identifiés, collectés et consultés. La liste de ces documents se trouve en annexe 4.

2.2. L'enquête sur le terrain

L'enquête sur le terrain a été effectuée suivant les principales étapes ci-après :

- identification des groupes³ cibles ;
- confection des outils⁴ de collecte des données ;
- collecte des données.

² Annexe 1

³ Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

⁴ Annexe 2 : Guide d'entretien

2.3. Traitement et exploitation des données collectées

Après l'étude documentaire et l'enquête sur le terrain, les informations collectées ont été traitées et exploitées. Pour l'analyse des données collectées, les techniques de triangulation des données et les grilles de dépouillement ont été utilisées.

2.4. Production des rapports

Les résultats préliminaires de l'évaluation ont été présentés sous la forme d'un rapport provisoire aux différents acteurs et partenaires impliqués dans le projet. Les observations, remarques et suggestions ont été prises en compte dans le rapport définitif de la mission.

3. Le déroulement de la mission

Réalisée par 2 consultants (M. René AZOKLI, consultant international et M. MODOBE NGARBAROUM, consultant national), la mission a effectivement démarré le 10 novembre 2008 et a connu deux principales phases.

La première phase a couvert la période allant du 10 novembre au 8 décembre. Au cours de cette phase, le consultant national a travaillé seul et a mené les activités ci-après :

- prise de contact avec la coordination du projet ;
- collecte de la documentation sur le projet auprès de la coordination du projet, du PNUD et du réseau des COOPEC ;
- consultation des documents collectés ;
- entretien avec l'équipe du projet (le Coordonnateur et l'Experte juriste) ;
- élaboration d'un guide d'entretien ;
- entretien avec les EMF bénéficiaires (URCOOPEC et 8 COOPEC affiliées) ;
- entretien avec la Cellule Technique de suivi des Etablissements de Microfinance du Ministère des Finances et du Budget ;
- entretien avec la Direction de l'Action Coopérative du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

La deuxième phase a couvert la période allant du 15 au 30 décembre. Au cours de cette phase, le consultant international a rejoint le consultant national pour approfondir le travail déjà entamé. Les principales activités menées par les 2 consultants à cette étape sont les suivantes :

- validation du plan de travail et de la méthodologie proposés par les consultants ;

- rencontre avec les responsables du PNUD, en l'occurrence le Directeur pays et l'Assistant au Représentant Résident, Chargé de programmes de l'Unité Lutte contre la pauvreté, pour préciser les principaux objectifs et enjeux de la mission ;
- entretien avec le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et du Plan ;
- entretien avec le Représentant Résident du Groupe de la Banque Africaine de Développement ;
- entretien avec le Directeur du Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement de la CCIAMA et l'APTEMF ;
- finalisation de la collecte et de l'étude documentaire ;
- finalisation de l'enquête sur le terrain ;
- traitement, analyse et exploitation des données collectées ;
- rédaction et restitution du rapport provisoire ;
- finalisation du rapport définitif.

II. CONTEXTE DU PROJET

Situé au cœur du continent africain, le Tchad est un pays enclavé qui couvre une superficie de 1.284.000 km². Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 1993, la population tchadienne est estimée à 6, 28 millions d'habitants et les femmes représentent 52%. Elle est projetée⁵ à 9 millions d'habitants en 2007 au taux d'accroissement naturel de 3,1% l'an. Selon le rapport mondial sur le développement humain 2007, le Tchad est classé parmi les pays les plus pauvres du monde (171^{ème} sur 177 pays). La pauvreté dont le seuil est estimé à 396 FCFA par personne et par jour, touche 55% de la population selon l'enquête ECOSIT2 de 2003.

Sur le plan économique, le pays a eu une croissance limitée depuis des décennies, du fait de la faible productivité du secteur primaire dans lequel opèrent 80% de la population. A cette première contrainte, s'ajoutent les aléas climatiques, la quasi-inexistence d'un secteur de transformation, l'insuffisance des infrastructures socioéconomiques de base. En dépit de ces contraintes, le pays dispose d'importantes potentialités pour promouvoir son développement économique. Depuis 2003, date à laquelle le Tchad est entré dans le cercle des pays exportateurs de pétrole, l'économie est en expansion. L'exploitation du pétrole a introduit des changements dans la structure de l'économie et offre des opportunités pour une croissance durable. Le taux de croissance du PIB réel par habitant qui se situe à 6% l'an ces dernières années indique une progression favorable des revenus.

En dépit de ce changement, l'économie du pays reste dominée par un secteur informel de plus en plus dynamique en milieu urbain. En effet, les bouleversements provoqués dans la vie quotidienne des populations tchadiennes créent de nouveaux besoins et rendent nécessaire l'émergence de l'entreprenariat coopératif.

C'est ainsi que le Gouvernement a sollicité en 1985 et 1987 l'appui du PNUD pour définir le cadre institutionnel favorable au développement du mouvement associatif et coopératif comme mesures d'atténuation des effets des réformes structurelles. Il s'agit de l'ordonnance n°025/PR/92 portant statut général des groupements et groupements coopératifs et son décret d'application n°006/MEP/94. En 1993, le projet de développement des institutions coopératives à la base pour alléger la pauvreté au Tchad, financé par le PNUD et exécuté par le BIT, a conduit à la création du réseau des COOPEC à N'Djamena en 1996. Avec pour seules ressources les parts sociales et les droits d'adhésion, les 10 coopératives et leur union (Union Régionale des Coopératives d'Épargne et de Crédit - URCOOPEC) ont réalisés des progrès spectaculaires jusqu'à la fin de l'année 2003. Le nombre des sociétaires a atteint 38.370 personnes en 2005 et l'encours de l'épargne mobilisée se situait à 1,5 milliards FCFA en 2004 et un encours de crédit estimé à 1,7 milliards FCFA en 2003. Depuis 2004, le réseau connaît une crise sans précédent qui affecte à l'échelle nationale tout le secteur de la microfinance et limite ainsi les efforts en matière de lutte contre la pauvreté engagés dans le cadre de l'initiative des pays pauvres très endettés par le pays.

⁵ Direction de la Population

En 2003, le Tchad a adopté sa Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP), laquelle a défini les priorités nationales de développement qui fait du secteur privé le moteur de la croissance. Le plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du Tchad pour la période 2006 – 2010 (UNDAF), élaboré de commun accord avec le Gouvernement, s'inscrit dans cette stratégie. Ce plan qui vise à contribuer à la réduction de la pauvreté comporte cinq (5) axes de coopération :

- l'amélioration du capital humain ;
- la gouvernance démocratique et économique ;
- la restauration et la sauvegarde des écosystèmes ;
- la gestion des crises et des urgences ;
- la lutte contre le VIH/SIDA.

Le plan d'assistance des Nations Unies se propose de permettre au pays de saisir les opportunités de l'ère pétrolière afin de progresser vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Pour permettre aux populations tchadiennes pauvres d'accroître leurs revenus monétaires, plusieurs programmes sont prévus par axe de coopération parmi lesquels le Programme d'Appui au Secteur Privé par l'Entreprenariat Coopératif.

Aussi, le Projet d'Entreprenariat Coopératif qui s'inscrit dans ce programme est initié pour appuyer le mouvement coopératif en général et le réseau des COOPEC en particulier et partant tout le secteur de la microfinance. Il intègre également les impacts du VIH/SIDA sur les groupes vulnérables à cause de son caractère transversal.

III. PRESENTATION DU PROJET

Le Projet d'Entreprenariat Coopératif (PEC) vise le renforcement des capacités des Etablissements de microfinance (EMF) et le développement de la culture entrepreneuriale coopérative par l'introduction de l'enseignement coopératif dans le Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement de la Chambre de Commerce, d'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA). D'une durée de 4 ans, le projet favorisera :

- l'accès des personnes exclues de la clientèle bancaire aux services financiers offerts par les EMF pour la création d'unités coopératives de production, de transformation, de fabrication artisanale et de commercialisation ;
- de manière particulière, la promotion économique des femmes et des jeunes en développant et en renforçant leurs capacités d'organisation.

Dans cette optique, le projet contribuera à établir une synergie et une concertation permanente entre les différents acteurs de la microfinance afin de permettre la capitalisation, la diffusion et l'application des meilleures pratiques de gestion, de contrôle et d'innovation en matière d'offre de services financiers et plus particulièrement de crédit. Il contribuera aussi à améliorer l'efficacité des institutions publiques de tutelle et des associations de base à vocation économique.

En sus de ces deux objectifs, le projet se propose de réduire les effets négatifs du VIH/SIDA sur les groupes vulnérables bénéficiaires des services financiers des COOPEC.

L'atteinte de ces objectifs se fera au travers des produits ci-après :

- i) la mise en place d'un système de gestion saine et transparente dans le réseau des COOPEC ;
- ii) la mise en place d'un système de crédit et d'encadrement des bénéficiaires ;
- iii) la création de 25 coopératives de base à vocation économique ;
- iv) l'appui à l'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de la Microfinance, la Cellule Technique de suivi des Etablissements de Microfinance du Ministère des Finances et du Budget et la Direction de l'Action Coopérative du Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
- v) l'ouverture de deux filières de formation en microfinance et en coopérative au CFPP de la CCIAMA ;
- vi) l'éducation des bénéficiaires sur le VIH/SIDA ;
- vii) le projet est géré efficacement.

Dans son montage institutionnel, le projet est piloté par un comité de pilotage présidé par le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI). Il est exécuté par le

Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et du Plan qui assure la supervision technique.

En terme de ressources, le projet dispose d'une équipe de coordination composée d'un coordonnateur national, de deux experts et du personnel d'appui ainsi que d'une allocation financière globale de 1.698.000 \$US.

Le dispositif de suivi-évaluation prévoit :

- une réunion tripartite (Gouvernement – Bénéficiaires - PNUD) chaque année pour apprécier les actions engagées au cours de l'année et adopter le plan de travail de la prochaine année ;
- une revue à mi-parcours qui consistera à examiner les produits du projet, ses effets probables et son incidence pendant son exécution ;
- une revue finale qui fournira aux décideurs des informations sur la planification des programmes à venir ;
- des états d'avancement et des rapports annuels des activités du projet préparés par la coordination du projet et soumis au comité de pilotage.

IV. REALISATIONS DU PROJET

Le projet a effectivement démarré ses activités en 2006. Globalement, le niveau de réalisation des activités par produits attendus est faible. Sur les 37 activités prévues par le projet pour la période, 11 (soit 30%) ont été entièrement réalisées, 10 (soit 27%) ont été partiellement réalisées et 16 (soit 43%) n'ont pas du tout été réalisées.

Aucune des activités entrant dans le cadre de la création des coopératives de base à vocation économique au sein du réseau des COOPEC et de lutte contre le VIH/SIDA n'a été réalisée.

Sur le plan financier, le niveau des décaissements des fonds alloués s'élève à 667.830 \$US, soit un taux de 39% de l'enveloppe globale de 1.698.000 \$US, d'où une faible absorption des ressources allouées. Le détail des réalisations physiques du projet est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Les réalisations du projet

Produits prévus	Cibles des produits prévus	Degré de Réalisation
1.1 Un système de gestion saine et transparente est mis en place dans le réseau des COOPEC.	1. Textes de base revus et adoptés.	Les statuts et le règlement intérieur des 9 COOPEC et de l'URCOOPEC ont été revus et adoptés. Le manuel de procédures a déjà été revu mais il n'est pas encore adopté.
	2. Nouveaux organes mis en place.	Le processus de mise en place des organes du réseau a pris fin le 16 août 2008 avec l'élection des membres du Conseil d'Administration de l'URCOOPEC. Conformément aux textes en vigueur, les membres élus au Conseil d'Administration de l'URCOOPEC perdent leurs postes dans les organes des COOPEC affiliées. Il reste donc à pourvoir aux postes laissés vacants.
	3. Nouvelle organisation mise en place dans le réseau.	Les COOPEC et l'URCOOPEC ne sont pas dotées de personnel technique adéquat en quantité et en qualité.
	4. Audit annuel et investigations financières et des portefeuilles réalisés.	L'audit n'a pas été réalisé parce que le processus de recrutement du consultant n'a pas abouti.
	5. Etude d'informatisation du réseau réalisée.	L'étude d'informatisation du réseau des COOPEC et de l'URCOOPEC a été réalisée en juillet 2008.
	6. Système d'information et de gestion informatique mis en	Le système d'information et de gestion n'a pas été mis en place. Mais des équipements informatiques destinés à l'informatisation

	place dans 2 COOPEC et à l'URCOOPEC.	pilote ont été partiellement acquis en mars 08.
	7. Informations produites et diffusées semestriellement.	Non réalisée.
	8. Stratégies d'autonomie financière définies et plan d'affaires adopté.	Non réalisée.
	9. Contrats cadre de redressement signés avec le réseau URCOOPEC.	Non réalisée.
1.2 Un système d'octroi de crédits et d'encadrement des bénéficiaires est opérationnel.	1. Mécanismes d'octroi et de suivi des crédits élaborés et adoptés.	Un manuel de procédures de crédit a été élaboré et adopté.
	2. Programme de formation à la gestion des bénéficiaires élaboré, validé et mis en œuvre.	Non réalisée.
	3. Bilan annuel de l'utilisation des crédits disponible	Non réalisé.
	4. Suivi et évaluation activités 'Ligne Tout Petit Crédit en Faveur des Femmes'.	Deux (2) missions de suivi des TPCF ont été effectuées par le projet (rencontres avec les COOPEC et groupes de caution solidaire des femmes ou des bénéficiaires individuelles). En dehors de ces missions, des suivis ponctuels ont été réalisés. L'évaluation du TPCF n'a pas encore été réalisée.
1.3 Vingt cinq coopératives sont créées.	1. Membres des 5 premières coopératives identifiés au sein des COOPEC.	Non réalisée.
	2. Textes régissant les coopératives formulés et adoptés.	La DAC a actualisé les textes de base des coopératives. Mais ces textes ne sont pas encore adoptés.
	3. Ligne 'Tout Petit Crédit en faveur des femmes' mise en place dans les COOPEC.	Une ligne de financement de 50.000 \$US a été mise à la disposition du réseau des COOPEC par le projet en juillet 2007.
	4. Performance annuelle des coopératives évaluée	Non réalisée.
1.4 Deux filières de formation dans le domaine des coopératives et de la microfinance sont ouvertes au Centre de formation de la CCIAMA.	5. Programmes modulaires et manuels de formation élaborés et validés.	Le programme de formation en coopérative et en microfinance a été élaboré et validé.
	6. Formation en coopérative et microfinance effective.	Non réalisée.

<p>2.1 L'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance (APTEMF) est un cadre effectif de dialogue entre les acteurs.</p>	<p>1. Rencontres régulièrement organisées conformément aux textes, pour le suivi des activités.</p>	<p>Tenue de 10 réunions des membres de l'APTEMF dont une réunion de l'AG.</p>
	<p>2. Plan d'action annuel de l'Association élaboré, adopté et mis en oeuvre</p>	<p>Les plans d'action 2008 et 2009 de l'APTEMF ont été élaborés et adoptés.</p>
	<p>3. Membres formés à la réglementation COBAC, la production des ratios exigés, la gouvernance au sein des EMF, la gestion préventive et curative du risque de crédit et le contrôle interne des EMF.</p>	<p>Cinq (5) sessions de formation des élus et du personnel technique des EMF en gouvernance et en gestion préventive et curative du risque de crédit ont été organisées en 2008.</p>
	<p>4. Centrale de risques constituée et fonctionnelle.</p>	<p>La centrale des risques n'a pas été mise en place. Mais l'étude de faisabilité a déjà été réalisée. Les TDR de la réalisation de la Centrale des risques ont déjà été réalisés et le processus de recrutement du consultant est en cours.</p>
	<p>5. Formation des formateurs à la gestion des risques opérationnels et au plan de développement des EMF.</p>	<p>Non réalisée. Mais l'APTEMF a déjà entamé le processus de sélection du consultant.</p>
<p>2.2. La Direction de l'Action Coopérative (DAC) et la Cellule de Microfinance disposent des moyens appropriés pour assurer leurs rôles.</p>	<p>1. Besoins de renforcement des capacités de la Cellule de microfinance identifiés et satisfaits et la Cellule fait son travail de supervision.</p>	<p>Grâce à l'appui du projet, la CT-EMF a réalisé son audit organisationnel en novembre 2006 et 3 missions de supervision des EMF en 2008.</p> <p>Le projet a acquis du matériel pour le compte de la CT-EMF mais tout ce matériel a été pillé lors des événements de février 2008.</p>
	<p>2. Audit organisationnel de la DAC réalisé.</p>	<p>La DAC a réalisé son audit organisationnel en novembre 2007 grâce à l'appui du projet.</p>
	<p>3. Un processus de planification stratégique est engagé au sein de la DAC et les besoins en renforcement des capacités de la DAC sont satisfaits.</p>	<p>Non réalisée.</p>

	4. Cartographie des EMF et des coopératives réalisée.	La cartographie des EMF et des coopératives n'est pas réalisée. Mais les TDR pour l'étude de faisabilité ont déjà été élaborés et le processus de recrutement du consultant est en cours.
	5. Banques des données sur les EMF et les coopératives mises en place.	La banque des données sur les EMF et les coopératives n'est pas encore mise en place. Mais les TDR pour l'étude de faisabilité ont déjà été élaborés et le processus de recrutement du consultant est en cours.
	6. Les activités des Comités Locaux d'Agrément sont suivies	Cinq (5) missions de supervision des CLA ont été réalisées en 2008 grâce à l'appui du projet dans 5 Départements.
3.1 Les membres des coopératives ont analysé leur vulnérabilité au VIH/SIDA, décidé et mis en œuvre des actions appropriées.	1. Analyse de la vulnérabilité réalisée.	Non réalisée.
	2. Plan d'action adopté et mis en œuvre.	Non réalisée.
	3. Plan d'action évalué.	Non réalisée.
	4. Activités de sensibilisation contre le VIH/SIDA.	Non réalisée.
4.1 Le projet est géré de manière efficace.	1. L'équipe du projet est mise en place et opérationnelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un poste prévu dans l'équipe n'a pas été pourvu. ▪ La mise en place de l'équipe s'est faite avec beaucoup de retard.
	2. Un cadre de concertation des bailleurs est mis en place.	Non réalisée.
	3. Les équipements du projet sont acquis.	Le projet a acquis des équipements qui ont été pillés lors des événements de février 2008. Le renouvellement de ces équipements a été partiellement réalisé.

V. EVALUATION DES ACQUIS DU PROJET

1. PERTINENCE ET COHERENCE

L'effet visé par le projet qui est d'amener trente mille (30.000) tchadiens ayant un revenu inférieur à un dollar par jour à gagner plus d'un dollar par jour dans les zones d'intervention du projet, d'ici à 2010⁶, cadre bien avec les axes stratégiques de la SNRP. Cette stratégie accorde une place de choix aux entreprises coopératives parmi lesquelles les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) considérées comme l'un des outils efficaces de lutte contre la pauvreté. L'appui aux COOPEC qui ont joué un rôle déterminant dans l'autopromotion des populations à faibles revenus rend pertinent le projet et le redressement du réseau URCOOPEC dont la crise s'est répandue comme une trainée de poudre dans tout le secteur de la microfinance constitue un des défis majeurs du projet. D'une manière générale, l'appui du projet à tout le secteur de la microfinance s'inscrit dans les trois axes de la stratégie nationale de la microfinance et contribuera indéniablement à l'objectif visé.

Cependant, il faut relever que le projet est très ambitieux. Cette volonté d'embrasser plusieurs domaines de la lutte contre la pauvreté a affecté la cohérence entre certains éléments du projet (les produits attendus, les cibles des produits, les activités et les ressources). A titre illustratif, le projet prévoit la création des coopératives de production, de transformation et de commercialisation sans moyens conséquents. La création de 25 coopératives au sein des COOPEC de N'Djamena et l'audit annuel des COOPEC ne prennent pas suffisamment en compte la situation de crise que traversait le réseau des COOPEC. Si les coopératives devraient être créées et financées par le réseau des COOPEC, l'accent devrait d'abord être mis sur le redressement du réseau des COOPEC. Il est donc très important de faire la différence entre les coopératives financières et les autres types de coopératives lors de la définition des actions de promotion de l'entrepreneuriat coopératif pour plus de pertinence conformément à la réglementation sous régionale N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relative aux conditions d'exercice de l'activité de la microfinance. Le caractère ambitieux du projet a été mis à l'épreuve, car le projet s'est trouvé dans l'incapacité de mettre en œuvre seul les conclusions des audits organisationnels de la Direction de l'Action Coopérative (DAC) et de la CT-EMF. L'application de celles-ci nécessite des moyens très importants qui dépassent de loin l'ensemble des ressources du projet.

En plus, la réduction de la pauvreté et l'atteinte des OMD nécessitent la création et le développement des sociétés coopératives viables susceptibles de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à travers entre autres, les emplois créés. Or, le projet tel que structuré ne peut pas impulser cette dynamique lorsqu'on considère les moyens et les actions prévues. Cet avis est partagé par les responsables de la DAC.

Enfin, aucune des actions visant à réduire les effets négatifs du VIH/SIDA sur les groupes vulnérables bénéficiaires des services financiers des COOPEC n'a été mise en

⁶ Se référer au cadre des résultats et des ressources du programme

œuvre. Il est vrai que la lutte contre le VIH/SIDA a un caractère transversal dans les opérations financées par le SNU, mais le projet ne pourra atteindre ce résultat que lorsque le réseau aura relancé effectivement ses activités.

2. EFFICACITE

La contribution à l'objectif d'accroître le revenu monétaire des groupes vulnérables est loin d'être atteinte au stade actuel des résultats obtenus par le projet. Car, l'objectif intermédiaire de contribuer à l'accès des groupes vulnérables aux services financiers pour réaliser les activités de production, de transformation ou de commercialisation n'est pas encore tangible. Grâce au projet, le réseau URCOOPEC a entamé sa restructuration à travers l'adoption de ses textes statutaires et la mise en place des organes. Cependant, le réseau n'est toujours pas en mesure d'offrir des services financiers de proximité à ses membres. Malgré la mise à la disposition d'une ligne de crédit de 50.000 \$US au réseau pour assurer le financement des activités génératrices de revenus des femmes, la crise persiste. Sur les 8 COOPEC qui ont repris l'activité de crédit, seule celle d'AMTOUKOUIN continue d'octroyer des crédits. Le tableau ci-après donne la répartition des prêts accordés aux COOPEC sur la ligne de financement et leur niveau de remboursement :

Tableau 2 : Situation des COOPEC bénéficiaires du refinancement du PNUD au 30/11/08

N°	COOPEC	PRÊT	REMBT	RESTANT DU	TAUX
1	MOURSAL	2 545 000	1 242 500	1 302 500	49%
2	CHAGOUA	2 410 000	1 242 200	1 167 800	52%
3	AMTOUKOUIN	11 030 000	8 131 200	2 898 800	74%
4	2ème ARROND	1 010 000	537 350	472 650	53%
5	3ème ARROND	1 440 000	1 155 000	285 000	80%
6	KAMNDA	1 700 000	959 400	740 600	56%
7	DEMBE	1 750 000	1 254 800	495 200	72%
8	FARCHA	710 000	395 000	315 000	56%
	TOTAL	22 595 000	14 917 450	7 677 550	66%

Sources : Service de la comptabilité de l'URCOOPEC

En terme de remboursement des crédits TPCF par les femmes bénéficiaires, le tableau ci-dessous donne la situation par COOPEC au 30/11/08 :

Tableau 3 : Situation de remboursements des TPCF par les femmes au 30/11/08

N°	COOPEC	PRÊT	REMB	SOLDE	TAUX
1	CHAGOUA	2 410 000	1 546 435	863 565	64%
2	MOURSAL	2 545 000	1 279 550	1 265 450	50%
3	FARCHA	710 000	608 110	101 890	86%
4	AMTOUKOUIN	8 980 000	8 656 440	323 560	96%
5	2 ARROND	1 010 000	590 550	419 450	58%
6	3 ARROND	1 440 000	1 194 500	245 500	83%
7	DEMBE	1 750 000	1 087 250	662 750	62%
8	KAMNDA	1 700 000	1 503 600	196 400	88%
	TOTAL	20 545 000	16 466 435	4 078 565	80%

Sources : Fiches de remboursements tenues par les COOPEC

Selon les responsables du réseau, le projet n'a pas répondu à leurs attentes, car le réseau n'arrive toujours pas à faire face à son grand défi, à savoir la reprise des activités de crédit et de l'épargne. En dépit des efforts effectués, il est toujours dans l'incapacité de rembourser les membres épargnants et de recouvrer les crédits impayés. A titre illustratif, l'encours de l'épargne bloquée dans les 6 COOPEC interrogées s'élève à 547,156 millions FCFA au 31/12/07 contre 1,050 milliards FCFA au 31/12/2004. La crise de confiance est présente au sein des sociétaires au point de priver le réseau de ses ressources traditionnelles nécessaires à la relance des activités de crédit.

On note aussi que l'appui du projet a contribué au redémarrage des activités de l'APT-EMF qui constitue un cadre d'échange d'expérience très enrichissante pour les EMF à travers des formations et des rencontres périodiques.

S'agissant de l'appui aux structures publiques de contrôle et de supervision des EMF et des coopératives, à savoir la DAC et la CT-EMF, les réalisations sont faibles. La réalisation des audits organisationnels de ces structures n'a pas abouti à un véritable renforcement des capacités des agents et à un renforcement institutionnel. Les recommandations de ces audits organisationnels dépassent largement le cadre du projet au regard de ses moyens actuels. Par exemple, la proposition d'arrimer la mission de la DAC et partant celle du Ministère du Commerce et de l'Industrie à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté dans le but de faire des coopératives, de véritables vecteurs de développement socio-économique est appréciable en soi. Malheureusement, elle est coûteuse en terme de temps vu l'expérience⁷ de la mise en application de l'ordonnance 025/PR/92 et en ressources puisqu'il faut des actions permettant d'assurer la viabilité des sociétés coopératives. L'état des lieux réalisé sur le fonctionnement des Comités Locaux d'Agrément (CLA) et des groupements montre clairement que l'ampleur des actions nécessaires dépasse largement les moyens actuels du projet. La liste des difficultés éprouvées par les groupements, les coopératives et les CLA est éloquent. Pour les CLA, il y a : manque de matériels et fournitures, de local à usage de bureau, des moyens roulants et de la formation (légalisation coopérative, principes coopératifs, gestion coopérative, etc.). Pour les groupements et les coopératives, il y a : manque de financement, de matériels de production, de débouchés pour les produits et de formation (principes coopératifs, gestion coopérative, etc.). Par ailleurs, les contrôles et supervisions des EMF réalisés par la CT-EMF grâce à l'appui du projet n'ont pas été très utiles dans la mesure où les conditions préalables pour l'efficacité de ces contrôles n'étaient pas réunies.

3. EFFICIENCE

L'efficacité du projet en terme de délai d'exécution des tâches, de la qualité des actions menées par rapport aux ressources mises en œuvre est limitée.

- i) Délai : Il se passe un délai relativement long pour l'acquisition des biens et services. Par exemple, la mise en place de l'équipe de coordination du projet a pris entre 8 à 12 mois pour les deux cadres qui animent actuellement le projet. Les dates limites du dépôt des candidatures aux

⁷ Voir l'audit organisationnel de la DAC

postes de coordonnateur et de l'expert juriste sont respectivement le 25 août et le 25 juillet 2006 et leur recrutement a été effectif respectivement le 13 avril et 30 juillet 2007. Dans le domaine des acquisitions des biens et services, il se passe un délai d'au moins six (6) mois entre les dates de transmission des demandes et la réception effective des biens et services. Pour preuve, la demande de service N°02/année 2008 émise en mars 2008 relative aux matériels et mobiliers de bureau, matériels informatiques et fournitures diverses pour l'unité de Coordination nationale du projet et la demande N°03/année 2008 relative à l'acquisition des équipements informatiques et ses accessoires destinés à la CT-EMF et la DAC du 28 avril 2008 ne sont toujours pas exécutés. Alors qu'à la Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres (COJO) du Ministère de l'Economie et du Plan, il faut moins d'un mois pour les commandes de cette nature et maximum 3 mois pour les passations de certains marchés.

- ii) Qualité : Certaines activités sont menées sans tenir compte de leur apport réel dans l'atteinte des produits. Par exemple l'étude de l'informatisation du réseau des COOPEC et l'acquisition partielle des équipements informatiques pour l'URCOOPEC sont réalisées alors que le volume des activités du réseau et le personnel technique actuel ne le justifient pas. La COOPEC d'AMTOUKOUIN, la seule encore en activité dans le réseau, traite actuellement 6 à 20 opérations par jour contre en moyenne 135 opérations journalières de dépôt et retrait avant la crise. On note que 3 COOPEC sur 8 disposent des gérants agréés par la COBAC et qu'il n'existe aucun agent de crédit en activité au moment de l'évaluation à mi-parcours du projet à cause de la persistance de la crise et plus particulièrement des poursuites engagées par les membres épargnants. En outre, il n'est pas opportun de réaliser les missions de contrôle des EMF dans l'optique prudentielle sans s'assurer de la fiabilité des données de calcul des ratios.
- iii) Ressources : Les plans d'actions du projet ainsi que les budgets correspondants sont approuvés chaque année par le Comité Technique de pilotage qui comprend le PNUD. Mais, sans modification du plan d'actions, les budgets approuvés sont drastiquement amputés sans raisons apparentes par le PNUD. Par exemple, le plan d'actions de 2007 a été approuvé avec un budget de 748.000 \$US. Mais sans raison, ce budget a été ramené à 414.200 \$US, soit 55% du budget approuvé. Ce mode d'allocation des enveloppes budgétaires ne tient pas compte du plan d'actions du projet et remet en cause les capacités programmatiques de l'équipe de coordination dont les contrats de travail sont de très courte durée (2 à 3 mois ces derniers temps).

En matière des ressources humaines, le poste d'expert analyste financier prévu et non pourvu a beaucoup affecté le projet. Sur le plan salarial, la rémunération des cadres du projet est en deçà de la grille salariale en vigueur au PNUD. Les termes de références de l'expert juriste prévoient entre autres i) s'assurer de la légalité des garanties fournies par les demandeurs de crédit, ii) fournir des avis/conseils juridiques, iii) aider les

demandeurs de crédits dans le montage de leurs dossiers et faire de recommandations au comité de crédit du réseau sur les projets soumis par les demandeurs de crédits. Les tâches i) et iii) correspondent plus au travail d'un agent de crédit d'un EMF qu'au travail d'un expert juriste d'un projet qui doit appuyer les EMF. Il y a donc lieu de redéfinir les tâches en question.

En somme, l'efficacité du projet a été affectée par son mode d'exécution qui donne trop de pouvoir au PNUD. A travers l'ARP (3 ARP en 2 ans d'exécution du projet), le PNUD a le pouvoir de faire des coupes budgétaires qui ne respectent ni le plan d'actions ni le vote du comité de pilotage.

4. EFFETS

Il est trop tôt pour évaluer l'impact du projet sur les bénéficiaires cibles. A l'étape actuelle, on ne voit pas encore les effets du projet sur les différents bénéficiaires au regard du niveau des résultats atteints.

L'un des principaux effets recherchés concerne la relance des activités des crédits dans les COOPEC. La mise à disposition de l'URCOOPEC d'une ligne de financement a permis de financer 365 femmes. Seulement quelques femmes bénéficiaires ont pu constituer l'épargne forcée à la COOPEC d'AMTOUKOUIN.

5. SUIVI-EVALUATION

Les produits attendus et les cibles des produits ont été identifiés dans le document du projet. Une lacune principale observée est le manque d'indicateurs précis à chaque niveau des résultats. Ce qui ne permet pas de s'assurer de la mise en œuvre des activités dans le sens de la stratégie élaborée et d'analyser le cas échéant les écarts notables par rapport aux objectifs visés.

Les principales hypothèses auxquelles auraient dû renvoyer les indicateurs pour la réussite du programme n'ont pas été explicitées : la stabilité politique, l'environnement institutionnel, la volonté politique, l'adhésion des dirigeants des COOPEC à redresser, l'implication des autres partenaires, ...

La réunion tripartite qui doit apprécier les actions engagées au cours de l'année et adopter le plan de travail de la prochaine année a eu lieu une seule fois pour examiner le rapport annuel d'activités pour la période allant de janvier à novembre 2007 alors que le projet a démarré ses activités en 2006. L'exécution du projet par le PNUD avant la mise en place de l'équipe de la coordination n'a jamais fait l'objet d'un rapport ni d'une réunion tripartite. Le comité technique de pilotage institué par arrêté n°017/MCA/SG/DAC/2006 en lieu et place du comité de pilotage chargé de la supervision des activités du projet et de prendre les décisions pertinentes pour leur bonne exécution n'a pas fonctionné.

Cette situation est due au montage institutionnel retenu qui n'a pas permis un bon ancrage du projet. En effet, en règle générale, les comités de pilotages sont toujours

composés des SG des ministères impliqués dans le programme ou projet. La position actuelle de cet organe n'a pas contribué à un bon suivi et peut engendrer des conflits entre le Ministère de l'Economie et du Plan et le Ministère du Commerce.

VI. PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LE PROJET

Les principales difficultés rencontrées par le projet au cours des deux premières années de son existence se présentent comme suit :

- Les procédures d'acquisition des biens et services sont trop lentes, cette situation est consécutive au mode d'exécution du projet. La résolution 44/211 de l'Assemblée Générale en date du 22/12/89 et la décision 89/20 du Conseil d'Administration des Nations Unies du 30/06/89 qui énoncent clairement les orientations à suivre, c'est-à-dire faire de l'exécution nationale l'ultime objectif restent d'actualité. L'exécution nationale par définition est une modalité de coopération dans laquelle le Gouvernement assume la responsabilité de gestion effective de tous les aspects des programmes et projets d'assistance technique financés par le PNUD. Du point de vue de la qualité, il est responsable de toutes les activités du programme et rend compte au PNUD. Sa politique, ses règles et procédures en matière d'achat, de recrutement du personnel et de passation des marchés s'appliquent lorsqu'elles sont compatibles avec les pratiques internationales reconnues (transparence et concurrence). Les services d'appui du bureau local du PNUD sont limités à i) l'appui à l'établissement des rapports d'activités et de rapports financiers, ii) aux paiements directs et iii) les services d'appui. Dans le cas du projet, ces principes ne sont pas respectés ;
- Il arrive parfois que des activités retenues dans le plan d'actions pour être financés par le projet soient déclarées a posteriori non éligibles au financement du PNUD. Cette situation est d'autant plus embarrassante que les structures bénéficiaires de ses activités ne comprennent pas ce blocage qui intervient bien après l'approbation du plan d'actions et du budget par un comité technique de pilotage qui comprend le PNUD ;
- L'absence d'un plan de redressement précisant clairement les mesures à prendre pour sortir le réseau des COOPEC de la crise ne permet pas au projet d'identifier facilement les actions prioritaires à mettre en oeuvre;
- Le manque de personnel technique en quantité et en qualité dans le réseau des COOPEC et les conditions déplorables dans lesquelles ce personnel travaille, ne favorise pas la mise en œuvre correcte et diligente des actions prévues pour les COOPEC dans le cadre du projet ;
- Les poursuites judiciaires répétées contre le personnel technique du réseau, par les épargnants, constituent un important facteur de démotivation qui entraîne la démission des agents;
- L'effectif actuel du personnel est inférieur à l'effectif prévu pour le projet et insuffisant par rapport aux besoins du projet ;
- la coordination nationale du projet est sous la tutelle du Secrétariat Général du Ministère de l'Economie et du Plan alors que le Coordonnateur et l'Experte Juriste

sont placés sous l'autorité administrative du Représentant Résident du PNUD. Cette situation n'a pas permis la bonne marche du projet ;

- Les locaux qui abritent actuellement la coordination du projet sont très exigus et ne permettent pas aux agents du projet de travailler dans des conditions idéales.
- Malgré la disponibilité de ressources, les fonds alloués au projet par le PNUD ne permettent pas la mise en œuvre correcte de toutes les activités consignées dans les plans d'actions approuvés par le comité technique de pilotage.

VII. LES LECONS APPRISES

De tout ce qui précède, on retient les principales leçons ci-après :

- L'objectif global qui est d'amener trente mille (30.000) tchadiens ayant un revenu inférieur à un dollar par jour à gagner plus d'un dollar par jour dans les zones d'intervention du projet, d'ici à 2010⁸, cadre bien avec la SNRP du Tchad ;
- Les principaux résultats attendus, à savoir la création de 25 coopératives et l'audit des COOPEC, ne semblent pas prendre suffisamment en compte la situation de crise que traversait le réseau des COOPEC ;
- Le projet peut apporter une importante contribution à l'émergence de la finance inclusive au Tchad à condition de revoir en profondeur la plupart de ses activités ;
- Le projet est trop ambitieux et attaque de façon superficielle plusieurs domaines importants de la lutte contre la pauvreté ;
- Il n'est pas évident que le projet puisse impulser une véritable dynamique de promotion de l'entrepreneuriat coopératif.

⁸ Se référer au cadre des résultats et des ressources du programme

VIII. LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après sont les plus importantes et concernent la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les effets du projet. Le détail des conclusions et recommandations se trouve dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Recommandations	Responsables	Délai
1. Recommandations concernant la pertinence et cohérence du projet		
i) Mettre en place un comité conjoint pour définir les nouvelles priorités et activités du projet. Ce comité a pour mission de recentrer le projet sur la base des recommandations de l'évaluation à mi-parcours.	Gouvernement/PNUD	Urgent
ii) Spécialiser le projet exclusivement sur l'appui au développement de la finance inclusive au Tchad.	Comité de Pilotage du projet	Après définition du mandat du comité conjoint
iii) Revoir entièrement le cadre logique du projet qui doit présenter clairement l'objectif global, les objectifs spécifiques, les produits et les activités du projet. Ce cadre logique doit également indiquer les indicateurs de performances et les sources de vérifications des indicateurs.	Comité conjoint (Gouvernement/PNUD/Bénéficiaires)	Urgent

iv) Retenir exclusivement pour le reste de la période du projet des activités entrant dans le cadre de l'appui au redressement du réseau des COOPEC, de l'appui à l'APTEMF, de l'appui à la CT-EMF et de l'appui au développement de la formation continue en microfinance.	Comité conjoint (Gouvernement/PNUD/Bénéficiaires)	Urgent
v) Initier un nouveau Projet d'Appui au Développement du Secteur Coopératif (PADSC) qui prendra en compte l'ensemble des recommandations de l'audit organisationnel de la DAC et tous les autres problèmes qui empêchent le développement des coopératives au Tchad.	Gouvernement/PNUD/consultants	
2. Les recommandations concernant l'efficacité du projet		
i) Appuyer la réalisation de l'audit comptable et financier du réseau des COOPEC	Consultant/coordination du PEC	Après adoption du nouveau plan d'action du projet par le comité de pilotage
ii) Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan de redressement du réseau des COOPEC ;	Consultant/coordination du PEC	Après audit comptable et financier du réseau.
iii) Appuyer la stratégie de recherche de solution pour l'indemnisation des épargnants et le refinancement du réseau des COOPEC ;	Gouvernement/PNUD/URCOOPEC	Après adoption du plan de redressement.
iv) Appuyer la mise en place du Secrétariat Permanent de	APT-EMF/Coordination du projet	Urgent

l'APTEMF ;		
v) Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique de développement à moyen terme de l'APTEMF ;	Consultant/Coordination du projet/APT-EMF	Urgent
vi) Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan de renforcement institutionnel de la CT-EMF ;	CT-EMF/consultant/Coordination du projet	Urgent
vii) Appuyer la mise en œuvre des modules de formation relatifs à la microfinance ;	Coordination du projet/CFPP	
viii) Etoffer l'équipe du projet en remplaçant le poste d'expert analyste financier prévu et non pourvu par un poste d'assistant administratif et financier ;	Gouvernement/PNUD	Urgent
ix) Améliorer les conditions de travail du personnel du projet en logeant le projet dans des locaux plus appropriés et en alignant la rémunération du personnel sur la grille des salaires des agents du PNUD.	Gouvernement/PNUD	Urgent
3. Les recommandations concernant l'efficience du projet		
i) Améliorer le processus d'acquisition des biens et services du projet ;	Gouvernement/PNUD	Urgent
ii) Le Comité de pilotage doit désormais s'assurer que toutes les activités des plans d'actions du projet et toutes les dépenses	Comité de pilotage/Coordination du	Urgent

prévues aux budgets du projet sont éligibles aux conditionnalités du PNUD avant d'approuver ses plans d'actions et budgets ;	projet	
iii) Le PNUD doit éviter à l'avenir de mettre à la disposition du projet, des ressources inférieures au budget voté par le Comité de pilotage ;	PNUD	Urgent
iv) Il faut clarifier la question de la tutelle de l'équipe de coordination du projet et son organigramme ;	Gouvernement/PNUD	Urgent
4. Les recommandations concernant les effets du projet		
i) Le projet doit consacrer une partie importante de son énergie et de ses ressources au redressement du réseau des COOPC pour espérer atteindre l'objectif global retenu.	Coordination du projet/URCOOPEC	Urgent
ii) Le projet doit dans les meilleurs délais, en concertation avec les dirigeants du réseau des COOPEC, identifier et appuyer la mise en œuvre des mesures urgentes susceptibles de soutenir les COOPEC en attendant l'élaboration et la mise en œuvre du plan de redressement évoqué ci-dessus.	Coordination du projet/URCOOPEC	Urgent

Tableau 2 : Synthèse de l'évaluation des réalisations du Projet sur la période 2006-2008

Produits prévus	Cibles des produits prévus	Degré de Réalisation	Constatations	Conclusions	Recommandations
1.1 Un système de gestion saine et transparente est mis en place dans le réseau des COOPEC	10. Textes de base revus et adoptés	<p>Les statuts et le règlement intérieur des 9 COOPEC et de l'URCOOPEC ont été revus et adoptés.</p> <p>Le manuel de procédures a déjà été revu mais il n'est pas encore adopté</p>	La mise en oeuvre a pris trop de temps (lenteur dans la procédure de recrutement du consultant, Manque de motivation des membres pour cette activité en raison de la situation de crise survenance des événements de février 2008)	Mettre la priorité sur les actions de sortie de crise avant la révision des textes	Adopter les manuels des procédures des COOPEC et de l'URCOOPEC
	11. Nouveaux organes mis en place	<p>Le processus de mise en place des organes de gestion du réseau a pris fin le 16 août 2008 avec l'élection des membres d'organe au niveau de l'URCOOPEC</p> <p>Conformément aux textes en vigueur, les dirigeants qui sont élus dans les organes de l'URCOOPEC perdent leurs postes au niveau des COOPEC. Il reste donc à pourvoir aux</p>		En situation de crise, il n'est pas facile d'attirer dans les organes des personnes de valeur	<p>Intensifier la sensibilisation des membres</p> <p>Comblers les vides laissés par les membres d'organe des COOPEC élus au niveau de l'union</p> <p>Veiller à la régularité des réunions des organes conformément aux textes du réseau</p>

		postes laissés vacants dans les organes des COOPEC par les dirigeants élues dans les organes de l'URCOOPEC			
	12. Nouvelle organisation mise en place dans le réseau	les COOPEC et de l'URCOOPEC ne sont pas dotés de personnel adéquat en quantité et en qualité.	Les premières activités de formation des agents ont été réalisées sans les mesures de redressement et de restructuration du réseau.	Lorsqu'un réseau est en crise, il faut d'abord élaborer et mettre en œuvre un plan de redressement	Elaborer et mettre en œuvre le plan de redressement du réseau
	13. Audit annuel et investigations financières et des portefeuilles réalisés	L'audit n'a pas été réalisé parce que le processus de recrutement du consultant n'a pas abouti.	Le processus de recrutement du consultant n'a pas abouti	Le processus d'acquisition des biens et services du PNUD génère beaucoup de retard	Améliorer le processus d'acquisition des biens et services du projet. Réaliser urgemment l'audit comptable et financier des COOPEC et de l'URCOOPEC
	14. Etude d'informatisation du réseau réalisée	L'étude d'informatisation du réseau des COOPEC et de l'URCOOPEC a été réalisée en juillet 2008.	Vu la situation de crise et le volume des activités des COOPEC, cette activité n'était pas prioritaire	Les activités du projet n'ont pas été bien priorisées en raison de l'absence d'un plan de redressement	
	15. Système d'informatisation et de gestion informatique mis en place dans 2 COOPEC et à	Le système d'information et de gestion n'a pas été mis en place. Mais des équipements informatiques destinés	Cette activité ne peut être réalisée qu'après le redressement et l'atteinte d'un seuil critique d'activité	Le plan d'actions du projet n'est pas adapté à la situation de crise du réseau	Cette activité doit être intégrée dans le plan de redressement

	I'URCOOPEC	à l'informatisation pilote ont été partiellement acquis en mars 08.			
	16. Informations produites et diffusées semestriellement	Non réalisée	La non production des informations est due au fait que les COOPEC ne sont pas opérationnelles	Le plan d'actions du projet n'est pas adapté à la situation de crise du réseau	Rendre opérationnel le réseau des COOPEC
	17. Stratégies d'autonomie financière définies et plan d'affaires adopté	Non réalisée	La non réalisation de cette activité qui fait partie intégrante du plan de redressement explique la persistance de la crise au niveau du réseau	Le caractère prioritaire de cette activité a été perdu de vue	Réaliser urgemment le plan de redressement du réseau qui prend en compte le plan d'affaires lequel plan d'affaires matérialise la stratégie d'autonomie financière
	18. Contrats cadre de redressement signés avec le réseau URCOOPEC	Non réalisée	Il ne s'agit pas pour le projet de se contenter de la signature des contrats cadre de redressement mais d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de redressement	La démarche de redressement du réseau des COOPEC n'est pas véritablement prise en compte par le projet	Prendre en compte la démarche de redressement qui comporte essentiellement: l'audit comptable et financier, le plan de redressement, la responsabilisation d'un Assistant Technique pour la mise en œuvre du plan de redressement
1.2 Un système d'octroi de crédits et d'encadrement des bénéficiaires est opérationnel	5. Mécanismes d'octroi et de suivi des crédits élaborés et adoptés	Un manuel de procédures de crédit a été élaboré et adoptée	Le manuel de procédures de crédit a été réalisé alors que les activités de crédit ont été suspendues dans les	Cette activité pourrait avoir un impact sur le recouvrement des impayés	

			COOPEC		
	6. Programme de formation à la gestion des bénéficiaires élaboré, validé et mis en œuvre	Non réalisée	La non réalisation de cette activité est due à la cessation d'activités de crédit	Cette activité n'est pas prioritaire	
	7. Bilan annuel de l'utilisation des crédits disponible	Non réalisé	Idem	Idem	
	8. Suivi et évaluation activités 'Ligne Tout Petit Crédit en Faveur des Femmes'	2 missions de suivi des TPCF ont été effectuées par le projet (rencontres avec les COOPEC et groupes de caution solidaire des femmes ou des bénéficiaires individuelles). En dehors de ces missions des suivis ponctuels ont été réalisés. L'évaluation du TPCF n'a pas encore été réalisée.	Malgré la réalisation de cette activité, toutes les COOPEC ont arrêté l'activité TPCF à l'exception de la COOPEC D'amtoukouin	Tant que les conditions de bonne gestion du crédit ne sont pas remplies on ne doit pas mettre en place cette ligne de crédit	Mettre en œuvre le plan de redressement avant toute nouvelle ligne de crédit
1.3 Vingt cinq coopératives sont créées	7. Membres des 5 premières coopératives identifiés au sein des COOPEC	Non réalisée	L'arrêt des activités de mise en place des crédits par les COOPEC n'a pas permis la mise en œuvre de cette	La création d'une coopérative dépend beaucoup plus de la volonté des membres que des appuis extérieurs	Réorienter cette activité vers un autre projet de promotion des coopératives en fonction des filières porteuses.

			activité		
	8. Textes régissant les coopératives formulés et adoptés	La DAC a actualisé les textes de base des coopératives. Mais ces textes ne sont pas encore adoptés.	Cette activité est très lourde et nécessite des moyens qui dépassent la capacité du projet	Cette activité relève des réformes institutionnelles dans le domaine du mouvement coopératif	Réorienter cette activité vers le projet de promotion des coopératives évoqué ci-dessus
	9. Ligne 'Tout Petit Crédit en faveur des femmes' mise en place dans les COOPEC	Une ligne de financement de 50.000 \$US a été mise à la disposition du réseau des COOPEC par le projet en juillet 2007.	Malgré la réalisation de cette activité, toutes les COOPEC ont arrêté l'activité TPCF à l'exception de la COOPEC D'amtoukouin	Le TPCF n'a pas produit les résultats escomptés	Mettre en œuvre le plan de redressement avant toute nouvelle ligne de crédit
	10. Performance annuelle des coopératives évaluée	Non réalisée			Réorienter cette activité vers le projet de promotion des coopératives évoqué ci-dessus
1.4 Deux filières de formation dans le domaine des coopératives et de la microfinance sont ouvertes au Centre de formation de la CCIAMA	11. Programmes modulaires et manuels de formation élaborés et validés	Le programme de formation en coopérative et en microfinance a été élaboré et validé.	Compte tenu du manque de qualification du personnel qui caractérise le secteur de la microfinance, cette activité est pertinente.	La professionnalisation du secteur de la microfinance passe par un bon système de formation des acteurs	Appuyer la mise en œuvre des modules relatifs à la microfinance
	12. Formation en coopérative et microfinance effective	Non réalisée	Cette activité n'a pas été mise en œuvre pour les raisons ci-après : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard dans le processus de recrutement du 		Définir urgemment les conditions de mise en œuvre de cette activité et accorder la priorité à la formation continue en microfinance

			<p>consultant chargé d'élaborer les programmes modulaires et le manuel de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Survenance des événements de février 2008 		
2.1 L'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance (APTEMF) est un cadre effectif de dialogue entre les acteurs	6. Rencontres régulièrement organisées conformément aux textes, pour le suivi des activités	Tenue de 10 réunions des membres de l'APTEMF dont une réunion de l'AG.	L'APT EMF a commencé à organiser ses rencontres statutaires qui constituent un cadre d'échange. Mais son Secrétariat permanent n'est pas encore opérationnel	Grâce au projet, l'APT EMF est devenue opérationnelle	Renforcer l'appui du projet à l'APT EMF en finançant la mise en place de son Secrétariat permanent
	7. Plan d'action annuel de l'Association élaboré, adopté et mis en oeuvre	Les plans d'action 2008 et 2009 de l'APTEMF ont été élaborés et adoptés.	Le plan d'action annuel a été réalisé en l'absence d'un plan stratégique de développement	Le plan stratégique de développement doit être un préalable	Appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre du plan stratégique de développement à moyen terme de l'Association
	8. Membres formés à la réglementation COBAC, la production des ratios exigés, la gouvernance au sein des EMF, la gestion préventive et curative du	Cinq (5) sessions de formation des élus et du personnel technique des EMF en gestion préventive et curative du risque de crédit ont été organisées en 2008.	L'association a entamé le renforcement des capacités de ses membres à travers des sessions de formation financés par le projet	Ces formations rencontrent l'adhésion des EMF	Poursuivre ces genres d'appui

	risque de crédit et le contrôle interne des EMF				
	9. Centrale de risques constituée et fonctionnelle	La centrale des risques n'a pas été mise en place. Mais l'étude de faisabilité de la centrale des risques a déjà été réalisée. Les TDR de la réalisation de la Centrale des risques ont déjà été réalisés et le processus de recrutement du consultant est en cours.	L'étude de faisabilité de la centrale des risques a déjà été réalisée	Cette activité n'est pas prioritaire parce que le Secrétariat permanent de l'APTEMF qui doit la gérer n'est pas encore mis en place	Mettre en place le Secrétariat permanent de l'APTEMF avant la centrale
	10. Formation des formateurs à la gestion des risques opérationnels et au plan de développement des EMF	Non réalisée. Mais l'APTEMF a déjà entamé le processus de sélection du consultant	Cette formation n'a pas été réalisée parce que le processus de sélection du consultant entamé par l'APTEMF en mars 2008 n'a abouti qu'en décembre 2008.		Appuyer ces formations
2.2. La Direction de l'Action Coopérative (DAC) et la Cellule de Microfinance disposent des moyens	7. Besoins de renforcement des capacités de la Cellule de microfinance identifiés et satisfaits et la Cellule fait son	Grâce à l'appui du projet, la CT-EMF a réalisé son audit organisationnel en novembre 2006 et 3 missions de supervision des EMF en 2008.	Grâce à l'appui du projet, la cellule a entamé les missions de contrôle des EMF et le renforcement des capacités de son équipe à travers des sessions de	La réalisation de l'audit organisationnel n'a pas abouti à un renforcement institutionnel de la cellule	Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement institutionnel de la cellule

appropriés pour assurer leurs rôles	travail de supervision	Le projet a acquis du matériel pour le compte de la CT-EMF mais tout ce matériel a été pillé lors des événements de février 2008.	formation. Cet appui a également permis la réalisation de l'audit organisationnel de la cellule		
	8. Audit organisationnel de la DAC réalisé	La DAC a réalisé son audit organisationnel en novembre 2007 grâce à l'appui du projet.	L'audit organisationnel a permis à la DAC d'avoir une vision claire des réformes institutionnelles à engager	Les réformes proposées dépassent le cadre du projet	Réorienter les recommandations de l'audit organisationnel vers le projet de promotion des coopératives évoqué ci-dessus
	9. Un processus de planification stratégique est engagé au sein de la DAC et les besoins en renforcement des capacités de la DAC sont satisfaits	Non réalisée	Idem		Idem
	10. Cartographie des EMF et des coopératives réalisée	La cartographie des EMF et des coopératives n'est pas réalisée. Mais les TDR pour l'étude de faisabilité de cette cartographie ont déjà été élaborés et le processus de recrutement du	Les TDR de cette cartographie ont été élaborés et publiés. L'avis de recrutement du consultant a été lancé et les offres ont déjà été recueillies. Il reste la	Sans une véritable cartographie des EMF, il est difficile aux acteurs et partenaires de connaître les zones couvertes ou non et d'engager des actions idoines	Appuyer la réalisation de la cartographie des EMF et réorienter la réalisation de la cartographie des coopératives vers le projet de promotion de coopérative

		consultant est en cours.	convocation du panel de choix du consultant		
	11. Base des données sur les EMF et les coopératives mises en place	La banque des données sur les EMF et les coopératives n'est pas encore mise en place. Mais les TDR pour l'étude de faisabilité de cette banque de données ont déjà été élaborés et le processus de recrutement du consultant est en cours.	Les activités de réalisation de la cartographie et de la base de données ont été mises ensemble et seront réalisées concomitamment par le même consultant	Sans une véritable banque de données sur les EMF, il est difficile aux acteurs et partenaires d'avoir des informations fiables sur le secteur de la microfinance	Appuyer la réalisation de la banque de données des EMF et réorienter la réalisation de la Banque de données des coopératives vers le projet de promotion des coopératives
	12. Les activités des Comités Locales d'Agrément sont suivies	Cinq (5) missions de supervision des CLA ont été réalisées en 2008 grâce à l'appui du projet.	Grâce à l'appui du projet, la DAC a entamé le suivi des CLA	Les missions de suivi n'ont pas satisfait les attentes des CLA et des groupements coopératives	Réorienter cette activité vers le projet de promotion des coopératives
3.1 Les membres des coopératives ont analysé leur vulnérabilité au VIH/SIDA, décidé et mis en œuvre des actions appropriées	5. Analyse de la vulnérabilité réalisée	Non réalisée			Réorienter cette activité vers d'autres projets de lutte contre le VIH/SIDA
	6. Plan d'action adopté et mis en œuvre	Non réalisée			Idem
	7. Plan d'action évalué	Non réalisée			Idem
	8. Activités de sensibilisation contre le VIH/SIDA	Non réalisée			Idem
4.1 Le projet est	4. L'équipe du projet	▪ Un poste prévu	Un poste prévu dans	Cette situation a pesé sur	Remplacer le poste d'expert

géré de manière efficace	est mise en place et opérationnelle	<p>dans la composition de l'équipe n'a pas été pourvu</p> <ul style="list-style-type: none"> La mise en place de l'équipe s'est faite avec beaucoup de retard 	<p>la composition de l'équipe n'a pas été pourvu</p> <p>La mise en place de l'équipe s'est faite avec beaucoup de retard</p> <p>Les TDR d'un expert n'est pas adapté aux besoins du projet</p>	l'efficacité du projet	<p>analyste financier prévu et non pourvu par le poste d'assistant administratif</p> <p>Redéfinir les TDR de l'expert juriste pour mieux l'adapter aux besoins du projet</p>
	5. Un cadre de concertation des bailleurs est mis en place	Non réalisée	<p>Avec l'adoption de la stratégie nationale de microfinance, cette activité est très importante</p> <p>Le besoin de la mise en place de ce cadre de concertation est exprimé par les partenaires</p>		Appuyer la mise en place du cadre de concertation
	6. Les équipements du projet sont acquis	Le projet a acquis des équipements qui ont été pillés lors des événements de février 2008. Le renouvellement de ces équipements a été partiellement réalisé.	Le projet a acquis des équipements qui ont été pillés lors des événements de février 2008. Le renouvellement partiel de ces équipements a eu lieu (le mobilier de bureau)	Ces conditions de travail pèsent sur l'efficacité du projet	Acquérir urgemment les équipements dont le projet a besoin.

CONCLUSION GENERALE

Le Projet d'Entreprenariat Coopératif est trop ambitieux et attaque de façon superficielle plusieurs domaines importants de la lutte contre la pauvreté tels que le développement de l'entreprenariat coopératif, la microfinance, la lutte contre le VIH/SIDA etc. Le total des ressources du projet (1.698.000 \$US) ne permet déjà pas de s'attaquer sérieusement à un seul de ses domaines.

La mission confirme la nécessité de continuer les activités du projet, mais en mettant l'accent plutôt sur l'appui à l'émergence de la finance inclusive au Tchad conformément à la Stratégie Nationale de la Microfinance. Toutes les activités relatives à la promotion des coopératives non financières devront être réorientées vers d'autres projets spécifiques avec des ressources conséquentes.

Enfin, le redressement du réseau des COOPEC, la redynamisation de l'APT-EMF et le renforcement institutionnel de la CT-EMF devront être les principales préoccupations du projet pendant les deux prochaines années.

ANNEXES

- Annexe 1 Termes de référence
- Annexe 2 Guide d'entretien
- Annexe 3 Liste des personnes contactées
- Annexe 4 Bibliographie

ANNEXE 1

Programme Entreprenariat Coopératif Mission d'évaluation à mi-parcours Termes de références

I. Contexte

1. Situé au cœur du continent africain entre le 8^{ème} et le 23^{ème} degré de latitude Nord, et entre le 14^{ème} et le 24^{ème} degré de longitude Est, le Tchad est un pays enclavé qui s'étend sur 1700 km du Nord au Sud et sur 1000 km de l'Est à l'Ouest. Il couvre une superficie de 1.284.000 km² et partage ses frontières avec six pays : la Libye au Nord, le Soudan à l'Est, le Cameroun, Niger et le Nigeria à l'Ouest et la République Centrafricaine (RCA) au Sud.
2. Le Tchad est l'un des pays les plus pauvres au monde. Son Indice de Développement Humain 2002 publié par le PNUD dans son Rapport Mondial sur le Développement Humain en 2005 la place au 173^e rang sur 176 pays.
3. Le Tchad a eu une croissance économique limitée du fait de la faible productivité du secteur primaire dans lequel opèrent 80% de la population. A cette 1^{ère} contrainte, s'ajoutent les aléas climatiques, la quasi-inexistence d'un secteur de transformation, l'insuffisance des infrastructures socioéconomiques de base. Toutefois, le pays dispose d'importantes potentialités pour promouvoir son développement économique : terres cultivables, eau, élevage, ressources minières...
4. L'entrée du Tchad en 2003 dans le cercle des pays exportateurs de pétrole a introduit des changements dans la structure de l'économie et offre des opportunités pour une croissance durable. En effet, le PIB a connu une forte croissance au cours des années 2003 et 2004 correspondant au début de l'exploitation du pétrole avec des taux de croissance respectivement de 14,3% et 33,7%. Le taux moyen de croissance du PIB hors pétrole est de 5,3% l'an pour la même période. Le taux de croissance du PIB réel par habitant qui se situe à 6% l'an indique une progression favorable des revenus moyens sur la période.
5. Le Tchad a adopté en juillet 2000 le Plan d'action décennal de Yaoundé visant la lutte contre la pauvreté par l'entreprenariat coopératif et le renforcement des initiatives privées.
6. Dans le cadre de l'initiative des Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE), le Tchad a adopté en 2003 sa Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP). Cette stratégie constitue le cadre dans lequel doivent s'inscrire toutes les actions de développement à mettre en œuvre d'ici 2015. L'objectif déclaré étant de réduire la pauvreté de moitié conformément aux Objectifs de Développement du Millénaire (ODM).

7. Le Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies (UNDAF) au Tchad pour la période 2006-2010 se propose de permettre au Tchad de saisir les opportunités de l'ère pétrolière pour progresser vers l'atteinte des OMD. L'un des cinq effets attendus de la mise en oeuvre de l'UNDAF concourt à la réduction de la pauvreté et le PNUD contribuera à l'atteinte de cet effet par son Document de Programme de Pays 2006-2010 (DPP) notamment par un sous programme spécifique de lutte contre la pauvreté.
8. Avec l'appui du PNUD et du BIT au Programme national de promotion des associations de base à vocation économique, un réseau des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) a été développé et a largement démontré la capacité des pauvres à mobiliser leurs propres ressources pour investir et créer des opportunités économiques.

II. Justification de la mission

9. Le Programme d'Entreprenariat Coopératif (PEC) est mis en place pour la période 2006-2010 et vise le renforcement des capacités institutionnelles des établissements de micro finance (EMF) et le développement de la culture entrepreneuriale coopérative par l'introduction de l'enseignement coopératif dans le Centre de Formation Professionnelle de la Chambre de Commerce, de l'industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA). Il a favorisé l'accès des personnes exclues de la clientèle bancaire aux services financiers offerts par les EMF pour la création d'unités coopératives de production, de transformation, de fabrication artisanale et de commercialisation. Le programme a favorisé de manière particulière la promotion économique des femmes et des jeunes en développant et en renforçant leurs capacités d'organisation.
10. Dans cette optique, le PEC a contribué à établir une synergie et une concertation permanente entre les différents acteurs de la microfinance afin de permettre la capitalisation, la diffusion et l'application des meilleures pratiques de gestion, de contrôle et d'innovation en matière d'offre de services financiers et plus particulièrement de crédit. Le Programme a contribué aussi à améliorer l'efficacité des institutions publiques de tutelle et des associations de base à vocation économique.
11. En 2005 est entrée en vigueur la réglementation de la Commission Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) mise en oeuvre par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) qui exige une reconnaissance préalable des établissements de microfinance pour commencer ou poursuivre l'exercice de l'activité de microfinance.
12. Au niveau national, une Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance est mise en place pour servir de cadre de dialogue et de concertation aux différents acteurs du secteur (Etat, bailleurs de fonds, autorités monétaires et les EMF). Elle doit également représenter la profession

et défendre les intérêts des institutions membres, renforcer les capacités techniques et institutionnelles des membres et enfin contribuer à la régulation et à la professionnalisation du secteur.

13. Au niveau de l'Etat, une Cellule Technique chargée des établissements de microfinance (Ministère des Finances et du Budget) est créée avec pour missions principales l'étude des dossiers d'agrément et la supervision et le contrôle des activités des établissements de micro finance.
14. Le PEC apporte son appui (principalement dans le renforcement des capacités et la mise à disposition d'équipements et d'outils appropriés) à l'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance (APT-EMF), à la Cellule Technique chargée des Etablissements de Microfinance et à la Direction de l'Action Coopérative (Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat) pour leur permettre de remplir leur mission.
15. Avec l'adoption en juillet 2008 du document de Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF), le PNUD souhaite réviser et inscrire son appui au secteur dans le cadre global de la SNMF aux côtés des autres partenaires techniques et financiers. Pour ce faire, il le PNUD lance une évaluation à mi-parcours de son programme afin de réorienter ses actions.

III. But de la mission

16. La mission d'évaluation à mi-parcours du PEC a pour but de permettre au Gouvernement, au PNUD et aux partenaires de vérifier et d'évaluer le degré de réalisation des résultats attendus dans la réalisation des OMD. De façon spécifique, elle permettra :
 - ✓ de montrer la contribution du projet au développement humain durable et à la lutte contre la pauvreté au Tchad ;
 - ✓ d'évaluer l'efficacité dans la poursuite et la réalisation des objectifs immédiats du Programme et de déterminer dans quelle mesure la réalisation de ces objectifs contribue à renforcer les efforts du Gouvernement du Tchad pour **mettre en œuvre les objectifs du millénaire** et atteindre ses objectifs à long terme ;
 - ✓ de réunir les éléments et enseignements tirés de l'exécution du Programme et en dégager des recommandations susceptibles d'orienter les interventions du PNUD dans le cadre du CPAP pour la période 2006-2010 ;
 - ✓ d'apprécier les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des différentes activités appuyées par le programme et faire des suggestions pour un meilleur ciblage et orientation des actions futures ;
 - ✓ de montrer l'efficacité des interventions et stratégies du projet en relation avec le MYFF du PNUD.

IV. Tâches de la mission

17. La mission aura pour tâches de :

- a) rassembler et analyser toute la documentation disponible ayant trait au secteur du Programme aux niveaux du PNUD, des services du Gouvernement et d'autres organismes ;
- b) examiner et analyser les documents pertinents relatifs au programme (Document du Programme, Plans de travail annuels, rapports de consultation, rapport d'activités, rapport annuel, rapport d'évaluation interne, etc.).
- c) visiter les sites du Programme et s'y entretenir avec les personnes qui sont directement concernées : les utilisateurs, les bénéficiaires, les partenaires et le personnel du programme;
- d) s'entretenir avec les personnes qui ne participent pas au Programme mais qui ont une expérience du domaine concerné ;
- e) le cas échéant, se rendre auprès des projets et partenaires qui financent des projets ou programmes de même type ou du même domaine d'activités ;
- f) rassembler les données quantitatives et qualitatives qui permettront de se prononcer sur le programme ;

V. Résultats attendus

18. Sur la base des tâches susmentionnées, la mission établira un rapport complet sur :

- le niveau des réalisations du programme au regard des indicateurs de succès proposés par les différentes cibles, et l'adéquation des apports (personnels, formation, équipements) ;
- la conception du programme, la pertinence de ses objectifs et produits, le choix des actions et l'adéquation de la stratégie adoptée ;
- l'ampleur des problèmes et l'ensemble des solutions adoptées pour les résoudre ;
- la régularité et la qualité du suivi et de l'appui dont le programme a fait l'objet de la part de toutes les parties impliquées ;
- l'impact du projet d'appui sur les bénéficiaires immédiats en terme de formation et de renforcement de leur capacité de gestion et de contribution à la lutte contre la pauvreté ;
- les liens de collaboration entre le programme et les autres partenaires et intervenants du même secteur et objectifs que ceux du Programme ;
- dégager l'effet de diffusion des résultats issus des activités actuelles et futures du Programme ;
- indiquer les leçons importantes qui peuvent être tirées de l'expérience, de la mise en œuvre et des résultats du programme en particulier tout ce qui a bien marché et qui peut être appliqué à d'autres projets ou programmes et tout ce qui n'a pas fonctionné et doit être évité à l'avenir ;
- faire des recommandations pertinentes pour un appui ultérieur du PNUD dans le domaine.

VI. Durée, Calendrier et rapports de la mission

19. La mission durera trois semaines au total, elle débutera par un briefing au Bureau du Représentant Résident. A la fin de la troisième semaine, la mission présentera des conclusions et recommandations à une réunion de synthèse à laquelle participeront tous les participants concernés par le Programme.

20. Le rapport provisoire qui devra être achevé dans les quatre jours après la réunion de synthèse sera déposé au Bureau du PNUD à N'Djaména avant la fin de la mission sur le terrain.

21. Le rapport de mission d'évaluation finale, dans sa forme définitive devra être envoyé en version électronique en Word au Bureau du PNUD à N'Djaména qui se chargera de le communiquer aux autres partenaires.

22. Le Chef de la mission aura la responsabilité de préparer et présenter le rapport selon les présentes directives et le format prescrit par le PNUD en la matière.

VII. Composition de la mission

23. La mission sera composée de deux experts:

- a. un Consultant du PNUD/FENU, Chef de mission, de niveau « BAC + 4 » au moins, spécialiste en développement des institutions d'appui aux associations des populations à la base ayant une expérience d'au moins cinq (05) ans dans la mise en place, la gestion et l'évaluation des projets et programmes de développement à la base notamment, des sociétés coopératives d'épargne et de crédit ;
- b. un Consultant du Gouvernement, spécialiste en organisation et gestion coopérative et notamment des coopératives d'épargne et de crédit avec une expérience solide dans des projets de développement à la base.

VIII. Dispositions administratives

24. La mission sera financée sur le fonds du PEC, les moyens logistiques pour le déroulement de la mission seront fournis par le PEC.

25. La mission sera libre de prendre contact avec toute personne ou organisation susceptible de contribuer à la réalisation de son mandat.

26. La mission n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du PNUD et du Gouvernement.

IV. Estimation des coûts de la mission

27. L'estimation du coût de la mission doit prendre en compte les éléments suivants: Honoraires, frais de séjour (Hébergement et restauration), billet d'avion, frais administratif (Visa, secrétariat).

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTRETIEN

A. Structures bénéficiaires du projet

1. Quelle est pour vous la principale mission du Projet ?
2. Vous considérez-vous comme une cible visée (utilisateur) par les réalisations du Projet ?
3. Quelle est votre opinion sur le contenu du Projet?
4. Quelles sont vos propres attentes par rapport au Projet ?
5. Quels appuis le projet vous a-t-il déjà fourni ?
6. Quels appuis attendez-vous encore du projet ?
7. Quelle est votre opinion sur la manière dont le Projet fonctionne ?
8. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité du Projet ?
9. Les moyens financiers et humains qui sont mise en œuvre par le projet sont-ils à la mesure des enjeux ?
10. Certaines activités prévues n'ont pas été réalisées. Comment expliquez-vous cet état des choses ?
11. Est-ce que les procédures de décaissement du projet sont adéquates?
12. Est-ce que les résultats atteints par le projet sont satisfaisants ?

B. Les partenaires actuels ou potentiels du projet

1. Quelles sont vos activités dans la lutte contre la pauvreté au Tchad et quels sont les bénéficiaires de ces activités?
2. De quels dispositifs auriez-vous besoin pour amplifier vos activités dans la lutte contre la pauvreté au Tchad ?
3. Quelles difficultés, rencontrez-vous pour mener vos activités dans la lutte contre la pauvreté au Tchad ?
4. Quelles appréciations générales portez-vous sur les activités du PEC ?
5. Quelles sont vos suggestions pour améliorer les actions et l'efficacité du PEC ?
6. Si vous êtes en relation avec le PEC, quelles appréciations portez-vous sur vos relations ? Quels sont les domaines d'amélioration et de coopération possibles ?

7. Quelles contributions pourriez-vous apporter pour permettre au PEC de bien jouer son rôle ?
8. Seriez-vous disposés à financer en partie les activités du PEC ? Selon quelles conditionnalités ?

C. La coordination du projet

1. Quelles sont les activités du projet qui n'ont pas fait l'objet d'une mise en oeuvre? Que deviennent-ils ?
2. Qui a surtout bénéficié du projet, en termes de catégories de populations et de zones géographiques ? Ces catégories ou ces zones sont-elles pertinentes ?
3. Dans quelle mesure les activités prévues ont-ils été ou seront-ils effectués?
4. Les produits effectifs ou attendus ont-ils justifié les dépenses engagées? Les ressources ont-elles été dépensées aussi économiquement que possible?
5. Les activités du projet ont-elles chevauché ou fait double emploi avec d'autres interventions analogues (financées par le pays et/ou par d'autres donateurs)?
6. Y a-t-il des moyens plus efficaces de fournir des produits plus nombreux et de meilleure qualité avec les intrants disponibles?
7. Est-il probable que la plupart des produits du projet seront maintenus après la clôture du projet ?
8. Quels facteurs ou événements particuliers ont affecté les résultats du projet ?
9. Ces facteurs étaient-ils internes ou externes au projet ?
10. Le projet a-t-il produit des résultats inattendus, positifs et/ou négatifs?
11. Comment y faire face: Est-il possible de les amplifier ou de les restreindre afin d'obtenir l'impact recherché?
12. Y a-t-il un moyen plus efficace d'aborder les problèmes et de satisfaire les besoins des bénéficiaires de manière à atteindre de meilleurs résultats?
13. Les stratégies du projet sont-elles encore valides ou faut-il les reformuler?
14. Quelles leçons pouvez-vous tirer du projet ?

ANNEXE 3

LISTE DES PERSONNES CONTACTEES

NOM ET PRENOMS	POSTES OCCUPES
M. BACHAR BRAHIM ADOUM	Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et du Plan
M. KARORERO Pascal	Directeur pays PNUD
M. ALLASSOUM BEDOUM	PNUD
M.HOBAH ROGOTO	PNUD
Dr. Pascal-Didier BITOUMBOU	Représentant Résident de la BAD
M. ALL-YOM DJERAMBETE	Coordonnateur du PEC
Mme GUEMDJÉ Liliane	Expert Juriste du PEC
M. MAHAMAT ADOUDOU	Directeur de l'Action Coopérative
M. Malick ALCHEIKH	Directeur du Centre de Formation Professionnel et de Perfectionnement
M. DJIMBAYE ABEL	COJO/MEP
Mme GANGHNON Née LEYO KAYASSEM	Chef de service formation et documentation coopérative – DAC/MCIA
M. MBALAYE BEBA	Agent à la DAC
M. KHAMIS KOMBO	Chef de division à la DAC
Mme ADOUM OYAL NGARASSAL	Direction de l'Action Coopérative
M. NELOUWRA BEALBAYE	DAC
M.NDOYO Christian	Coordonnateur de la CT-EMF
M.TIDJANI OUMAR AHMED	Coordonnateur Adjoint de la CT-EMF
M.SANDA MAHAMAT SALEH	CT-EMF
M. NALALTA Félix	CT-EMF
M. BRAHIM CHENE	CT-EMF

M. MAHAMAT N.	CT-EMF
M. MBERKADJI MBAINAN	CT-EMF
M. TOYOU M Désiré	CT-EMF
M. DIEUDONNE NATOIMADINE	CT-EMF
NGARYEDOUM Elie	Président du CA/URCOOPEC
M. MAHAMAT Bidingar	Vice Président du CA/URCOOPEC
M. TEMBAYE MAINANE	Comptable URCOOPEC
M. ABBA DAOUD NANDJEDE	Gérant COOPEC du 2 ^{ème} Arrondissement
M. ABDELKADRE DINDO	Comptable de la COOPEC du 2 ^{ème} Arrondissement
M. LAMENE OUYA	Président du CA/COOPEC de Dembé
M. ALYO THOMAS	Gérant de la COOPEC de Dembé
M. BERE MADJI	Gérant COOPEC de MOURSAL
M. NOUDJITOLNGAR DJOGDOUM	Gérant COOPEC de FARCHA
M. TCHOGLI KANDJI	Caissier COOPEC de FARCHA
M. DABIAN Emmanuel	Gérant COOPEC du 3 ^{ème} Arrondissement
M. BALLA BOMBE	Gérant COOPEC Chagoua
Mme ROKOULEGOTO Rachel	Gérante de Kamnda
Mme YAMEL GAINGAR	Gérante COOPEC d'AMTOUKOUIN

ANNEXE 4

BIBLIOGRAPHIE

1. Document du projet d'entreprenariat coopératif, 31 mai 2006
2. Plans d'action et 2007 et 2008, Coordination du projet
3. Rapport d'activités de la période d'avril à décembre 2007, décembre 2007
4. Rapport d'activités du 1^{er} trimestre 2008, avril 2008
5. Rapport d'activités du 2^{ème} trimestre 2008, août 2008
6. Rapport final d'audit organisationnel de la CT-EMF/MFB, novembre 2006
7. Rapport final d'audit organisationnel et financier du réseau de l'URCOOPEC, Mme NIYIGENA Alphonsine, consultante, 2006 ;
8. Rapport de l'audit organisationnel de la Direction de l'Action Coopérative (DAC)/MCIA, novembre 2007
9. Rapport final de l'étude d'informatisation du réseau des COOPEC et de l'URCOOPEC de N'Djamena, IFPF, juillet 2008
10. Rapport final de l'étude de faisabilité de la mise en place d'une centrale de risque des EMF, M. Théodore NSEKA VITA, Août 2008
11. Rapports de supervision et de contrôle des EMF, CT-EMF juillet 2008
12. Rapport de supervision et de contrôle des EMF, CT-EMF, octobre 2008 ;
13. Plan cadre des Nations pour l'aide au développement du Tchad 2006/2010, UNDAF
14. Rapports d'audit des comptes pour l'exercice 2007 du PEC, CECMA Sarl, 2007 ;
15. Règlement n°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la zone CEMAC et les ratios prudentiels de la COBAC
16. Compte rendu de la réunion tripartite du 22 décembre 2007 ;
17. nouveaux textes de base (statuts et règlement intérieur) des COOPEC et de l'URCOOPEC,
18. Ancien document de politique de crédit du réseau URCOOPEC
19. Manuel de procédures de crédits du réseau URCOOPEC élaboré par le PEC, août 2008 ;
20. Rapport final de l'étude sur l'élaboration des programmes de formation en gestion des coopératives et en microfinance, octobre 2008
21. Rapport final - manuel de formation en gestion des coopératives et en microfinance, octobre 2008
22. TDR et contrats d'emploi de l'équipe de coordination du programme,
23. Stratégie nationale de la microfinance
24. Arrêté n°017/MCA/SG/DAC/2006 portant création du Comité Technique de pilotage du PEC
25. Contrats d'emploi de l'équipe de coordination nationale du PEC
26. Registres et fiches de l'URCOOPEC et COOPEC affiliées visitées