

Rapport de Mission d'Évaluation

Projet DURAH 3 Développement Urbain et Amélioration de l'Habitat

Tchad

Mission d'évaluation 22 Novembre- 3 Décembre

Organisations initiant l'évaluation : PNUD et ONU-Habitat

Equipe d'évaluation :

M. Mohamed **EL SIOUFI** ; Consultant international / Chef de Mission
M. Ismaël Mahamat **MOCTAR** ; Consultant National

Table de Matières

Table de Matières	i
Liste des abréviations françaises et <i>anglaises</i>	iii
Résumé Exécutif.....	v
1. Introduction	1
1.1 Défis de l'urbanisme et du logement.....	1
1.2 Repense aux besoins: le programme DURAH.....	1
1.3 Méthodologie de travail de la mission	2
1.4 Structure et contenu du rapport	3
2. Formulation et Description de l'intervention	4
2.1 Première phase (2004-2007)	4
2.1.1 Document de projet et cadre logique.....	4
2.1.2 Résultats de phase 1.....	4
2.1.3 Les enseignements tirés.....	5
2.1.4 Recommandations de l'évaluation	5
2.2 Deuxième phase (2008-2011)	5
2.2.1 Document de projet et cadre logique	
2.2.2 Résultats de phase 2	
2.2.3 Recommandations de l'évaluation du phase 2	
2.3 Troisième phase (2012-2015)	7
2.3.1 Documents cadres du design du projet	
2.3.2 Produits des Plan de Travail Annuel 2012-2015	
3. Pertinence	8
3.1 Pertinence au divers programme au niveau national	8
3.2 Pertinence au programmes des Nations Unies	9
3.3 Pertinence aux groupes défavorisés.....	9
4. Efficacité	10
4.1 Collaboration entre les partenaires	10
4.2 Résultats	11
4.2.1 Résultats de l'année 2012	
4.2.2 Résultats de l'année 2013	
4.2.3 Résultats de l'année 2014	
4.2.4 Résultats de l'année 2015	
4.3 La stratégie et la démarche méthodologique	15
4.4 Réponse au besoin des bénéficiaires	15
4.5 Le gestion du projet	16
4.6 Outils de suivi interne	16
5. Efficience	17
6. Impacte du projet	18
7. Durabilité des résultats.....	19
7.1 Contribution au renforcement des capacités	19
7.2 Contribution aux objectifs environnementales	19
8. Leçons apprises	19
8.1 Développement urbain.....	20
8.2 Accès des groupes les plus vulnérable au logement.....	20
8.3 Collaboration dans le cadre des projets du développement	20

9. Besoins d'appui technique au MATUH post DURAH.....	21
9.1 Besoins de renforcement des capacités institutionnelles.....	21
9.2 Besoins d'appui dans le domaine du développement urbain.....	22
9.3 Besoins d'appui dans le domaine du logement.....	23
10. Recommandations pour un nouveau « Programme Intégré du Secteur Urbain » (PISU).....	23
10.1 Renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de l'Urbanisme et le Logement	24
10.1.1 Renforcement des capacités sur la gestion axée sur les résultats	
10.1.2 Renforcement des capacités institutionnelles	
10.1.3 Renforcement des capacités à travers des actions pilotes	
10.2 Intervention dans le domaine de l'Urbanisme.....	25
10.2.1 Elaboration d'une Plan Urbain National	
10.2.2 Elaboration des plans urbains participatifs	
10.2.3 Insister sur l'usage mixte d'usage du sol urbain	
10.3 Intervention dans le domaine du logement	26
10.3.1 Types de logement et densification	
10.3.2 Méthodes de Construction durables	
10.3.3 Matériaux et énergies durables	
11 Annexes	27
Annexe 1 : Termes de Reference de l'évaluation.....	28
Annexe 2 : Plan de travail de l'équipe d'évaluation	36
Annexe 3 : Renforcements de Capacités MATUH.....	38
Annexe 4 : Questionnaires	40
Annexe 5 : Liste des personnes rencontré.....	42
Annexe 6 : Liste bibliographique.....	44
Annexe 7 : Biographies succinctes des évaluateurs.....	46

Liste des abréviations françaises et anglaises

ADR	<i>Assessment of Development Results</i> (Evaluation des résultats de développement)
AEDE	Agence de l'Energie Domestique et l'Environnement
AFD	Agence Française de Développement
AO	Appel d'offre
APL	<i>Adaptative Program Loan</i> (Programme de prêts adaptatif)
APR	<i>Annual Project Report</i> (Rapport de projet annuel)
ATETIP	Agence Tchadienne d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
AWP	<i>Annual Work Plan</i> (Plan de travail annuel)
BAC	Banque Agricole et Commerciale
BDEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BDP	<i>Bureau for Development Policy</i> (Bureau de la politique de développement)
BPCR	Bureau pour la Prévention des Crises et du Relèvement
BEAC	la Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BTP	Bâtiment et Travaux publics
CAD	Comité d'aide au développement
CALRUC	Cadre législatif et réglementaire de l'urbanisme et de la construction
CAP	Commission d'attribution des parcelles
CAPL	Commission d'Attribution des Parcelles et Logements
CBLT	Commission du Bassin du Lac Tchad
CCA	<i>Common Country Assessment</i> (Bilan commun de pays)
CCF	Centre Culturel Français
CCIAMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat
CCP	Cellule de Coordination du Projet
CDD	<i>Community Driven Development</i> (Développement piloté par la communauté)
CE	Commission Européenne
CEFOD	Centre d'Etude pour la Formation au Développement
CELIAF	Cellule de Liaison et d'Information des Femmes du Tchad
CIC	Comité Interne de Coordination
CNP	Coordination National du Projet
COJO	Commission d'ouverture et de jugement des offres
CPAP	<i>Country Programme Action Plan</i> (Plan d'Action du Programme Pays)
CPD	<i>Country Programme Document</i> (Document de programme de pays)
CPGRP	Comité Provisoire de Gestion des Revenus Pétroliers, région productrice de Doba
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CTP	Conseiller Technique Principal
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DCC	Direction du Cadastre et de la Cartographie
DESA	Développement Economique et Social d'Abéché
DHAI	Direction de l'Habitat, de l'Architecture et de l'Ingénierie
DNP	Directeur National du Projet
DPPH	Document de Programme Pays Habitat
DSRP	Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
DT	Direction Technique
DURAH	Développement Urbain et Amélioration de l'Habitat
ECOSIT	Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad
ERC	<i>Evaluation Resource Centre</i> (Centre des ressources de l'évaluation)
FBP	Fonds de Bonification de Prêts
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FPH	Fonds de Promotion de l'Habitat
FPHS	Fonds de Promotion de l'Habitat Social
FUN	Forum Urbain National
GAR	Gestion axée sur les résultats
GEF	<i>Global Environment Facility</i> (Fonds mondial pour l'environnement)
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
HDAI	Direction de l'Habitat, de l'Architecture et de l'Ingénierie
IDH	Indice de Développement Humain
IGC	Institution gestionnaire des crédits

IMF	institution de micro finance
LCB	<i>Lake Chad Basin</i> (Basin du lac Tchad)
MATUH	Ministère de l'Aménagement du territoire de l'urbanisme et de l'habitat
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MPDC	Ministère du Plan du développement et de la Coopération
MSP	Ministère de la Santé Publique
OCHA	<i>United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> (Bureau des Nations Unies de la coordination des affaires humanitaires)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OCMP	Organisme chargé des Marchés publics
ODD	Objectifs du Développement Durable
OHDU	Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies des Etablissements Humains
PADS	Projet d'Actions de Développement Social
PADUR	Projet d'Appui au Développement Urbain
PCNUAD	Plan Cadre des Nations Unies à l'Appui au Développement (UNDAF)
PDUT	Projet de Développement Urbain du Tchad
PIB	Produit Intérieur Brut
PISU	Programme intégré du secteur urbain
PNDUL	Politique nationale du développement urbain et du logement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POPP	<i>Programme and Operations Policy and Procedure (of the UNDP)</i> (Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (du PNUD))
PR	Présidence de la République
PROADEL	Projet d'Appui au Développement Local
PROVITHAS	Promoteur en Viabilisation de terrains et d'Habitat Social
PUR	Plan Urbain de Référence
PUN	Plan Urbain National
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SDAU	Schéma Directeur et d'Aménagement Urbain
S&E	Suivi et évaluation
SG	Secrétariat Général / Secrétaire Général
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SIDRAT	Système d'Information pour le Développement Rural et l'Aménagement du Territoire
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound</i> (Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le temps)
SNAT	Schéma national d'aménagement du territoire
SNL	Stratégie Nationale de Logements
SNRP	Stratégie nationale de réduction de la pauvreté
SNU	Système des nations Unies
SOPROFIM	Société de Promotion Foncière et Immobilière
SRAT	Schéma régional d'aménagement du territoire
STEE	Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité
UNDAF	<i>United Nations Development Assessment Framework</i> (Cadre d'évaluation des activités de développement des Nations Unies)
UNDG	<i>United Nations Development Group</i> (Groupe des Nations Unies pour le développement)
UNCT	<i>United Nations Country Team</i> (Equipe de Pays des Nations Unies)
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i> (Groupe des Nations Unies pour l'évaluation)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USD	<i>United States dollar</i> (Dollar des Etats Unis d'Amérique)
VNU	Volontaire des Nations Unies
VRD	Voiries et réseaux divers

Résumé Exécutif

Introduction

La fourniture d'un logement décent fait partie des objectifs de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP I & II). Le Gouvernement de la République du Tchad et son partenaire technique et financier, le PNUD/ONU-Habitat, ont mis en place un programme DURAH qui s'étale sur une période de 9 ans dont chacune se décline en projet de 3 ans.

Le programme vise à élaborer une plate-forme de soutien au secteur de l'urbanisme et de l'habitat au Tchad. Ce soutien comprend : la promulgation d'instruments juridiques, la mise en place d'institutions et des instruments de finance, et le pilotage du logement et de l'assainissement des bidonvilles.

Le PNUD/ONU-Habitat a commandité une évaluation de la troisième phase (2012-2015) du programme, objet du présent rapport. L'équipe d'évaluation chargée de faire l'état des lieux a examiné tous les aspects quantitatifs et qualitatifs du projet.

Le présent rapport d'évaluation de la troisième phase du programme DURAH comprend les chapitres suivants : (1) Introduction, (2) description du projet, (3) pertinence, (4) efficacité, (5) efficience, (6) impact, (7) durabilité des résultats, (8) leçons apprises, (9) besoins d'appui technique, et (10) recommandations pour un nouveau « Programme Intégré du Secteur Urbain ».

Formulation et Description de l'intervention

La première phase du projet (2004-2008) comprend :

- La composante "**Amélioration de la qualité de l'habitat**" qui comprend cinq sous composantes : l'aménagement des parcelles assainies, la réhabilitation de quartiers anciens, l'attribution des parcelles viabilisées, la mise en place de crédits, l'appui à l'auto construction et à la mobilisation communautaire.
- La composante "**Elaboration du cadre stratégique de planification du développement urbain**" qui comporte deux sous composantes : l'élaboration de plans stratégiques de développement des villes, la préparation et la réalisation des projets prioritaires pour les villes les plus importantes du pays.
- La composante "**Renforcement institutionnel des capacités**" qui devra se faire à travers la mise en place des instruments de mise en œuvre d'une politique d'habitat à savoir : l'élaboration ou la revue des textes réglementant l'urbanisme et l'habitat, le renforcement des capacités du Ministère en charge de l'habitat et des autres organismes impliqués dans le secteur et la mise en place de mécanismes de mise en œuvre de la politique de l'habitat.

Les activités de cette phase ont été mises en œuvre par l'agence ONU-Habitat.

La deuxième phase du programme (2008–2011) qui comprend les mêmes composantes que la première, a été confiée aux institutions nationales en l'occurrence la Coordination Nationale du MATUH.

Au cours de cette phase, les institutions nationales en charge ont bénéficiés des apports substantiels du projet de renforcement des capacités. Au cours des opérations, le gouvernement a décidé de réaffecter le projet aux groupes aux revenus élevés contrairement aux cibles initiales constitués des populations à faibles revenus.

La troisième phase qui consiste à : (i) vulgariser et appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de communication en matière de développement urbain, (ii) élaborer et mettre en œuvre une politique nationale d'urbanisation, avec des outils appropriés pour l'accès à des terrains viabilisés et de logements décents, (iii) renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles, s'est faite selon le mode d'exécution nationale comme ce fut le cas pour la deuxième.

L'évaluation de cette phase a été conçue tenant compte des standards et critères suivants :

Pertinence

La stratégie du projet était pertinente au moment de la formulation et est restée valable dans le cadre du développement du Tchad. Elle prend en compte les considérations essentielles de la problématique de l'habitat et du développement durable au Tchad. Le programme est en cohérence avec les priorités nationales ainsi que les Objectifs de Développement du Millénaire (ODM) et les plans des Nations Unies y inclus telles du PNUD et d'ONU-Habitat. Les évaluateurs recommandent que plus d'efforts doivent être faits pour recentrer les objectifs du programme pour tous les projets avenir en se focalisant davantage sur les besoins des groupes vulnérables ainsi ceux des habitants des villes.

Efficacité

La troisième phase a été caractérisée, entre autres, par le faible enthousiasme des acteurs et le manque de synergie entre les parties prenantes. Cette situation a été contre-productive. Elle a conduit à un saupoudrage, le manque de cohésion dans les activités et le faible rendement des activités. Il s'ensuit que le MATUH n'a pas été capable d'assurer efficacement son rôle de coordination et d'accompagner. D'autre part, le partenaire, ONU-Habitat non plus n'a pas été en mesure d'apporter l'appui technique et le financement requis à la réalisation du programme.

D'autres difficultés tels que la réduction de l'enveloppe financière, la lenteur bureaucratiques dans les approbations (PTA) sont venus compromettre toute chance d'obtention de résultats et de succès de programme.

Efficiences

Malgré la réduction des enveloppes budgétaires, le HPM a réalisé quelques activités de renforcement des capacités qui inclus : le développement d'une Stratégie de Communication Participative en matière de développement urbain ; la facilités de la participation de fonctionnaires de MATUH à diverses Conférences internationales ; et la mise en place de diverses formations et des stages diverses pour d'autres partenaires (10 communes et des ONG).

Impacts du projet

Avec la création effective de nouveaux acteurs (SOPROFIM, OHDU (qui n'est pas opérationnelle)), la perspective de mise en place de nouveaux dispositifs pour le financement de l'Habitat (FPH, FG, FBP, Banque de l'Habitat) et l'adoption de nouveaux textes régissant le secteur, le projet aurait incontestablement contribué à l'amélioration des capacités institutionnelles du MATUH.

D'autre part, l'appui technique de l'ONU-Habitat avec l'appui financière du PNUD a achevée un impact sur les ressources humaines, y compris différents niveaux du cadre ministériel, du Ministère de l'Aménagement du territoire de l'urbanisme et de l'habitat. Ceci a inclus l'exposition et la sensibilisation aux aspects normatifs nouvelles soit en cour des visites technique au sein du siège de l'ONU-Habitat, ainsi qu'au des conférences, des séminaires et des stage internationales et régionales.

Afin de réaliser l'impacte voulu du projet et à bénéficier de tous les efforts et les investissements dans le projet, l'évaluation recommande qu'il soit impératif d'opérationnaliser les institutions naissantes et à appuyer la mise en œuvre des nouvelles lois.

Malheureusement, l'impact réel sur les citadins et les groupes de revenus inférieurs ciblés par le projet DURAH n'est pas encore atteint.

Durabilité des résultats

La promulgation des lois et l'établissement des institutions concernant le développement urbain et l'habitat garantisses la pérennisation d'appui potentiel des que cette base sera consolidé par la vulgarisation des lois et la viabilisation des institutions.

Pour assurer la durabilité des résultats, comme prochaine étape, l'évaluation recommande qu'il est impératif d'entreprendre l'audit des capacités institutionnelles prévues et la mise en œuvre de ses constatations relatives à la vulgarisation des lois ainsi que l'opérationnalisation des institutions établies durant les trois phases d'DURAH.

Leçons apprises

Les leçons apprises lors des phases précédentes ne doivent pas être perdue. Les nouvelles leçons inclus :

- l'absence des Plans Directeurs mises à jours pour l'aménagement des villes ou si elle existe, il y a un manque des dispositifs efficaces pour les réaliser et les suivre,
- il y a un risque que le développement urbain particulièrement par les groupes vulnérable construisent des logement dans zones inapproprié.
- les projets du logement doivent être conçu pour répondre aux besoins de toutes les couches sociales (aisé et défavorisé).
- le pays doit tirer le maximum des bénéfices à travers la bonne coopération entre les partenaires du projet.

Sur la base des enseignements précédents, les projets à venir seront conçus de manière à répondre aux besoins de toutes les couches sociales dont en priorité ceux identifiés pour répondre aux préoccupations des groupes les plus vulnérables.

Besoins d'appui technique au MATUH post DURAH

L'évaluation recommande la mise en œuvre un audit organisationnel et institutionnel réalisé par des spécialistes professionnelles au cours du premier trimestre 2016 au sein d'une période de prolongation du projet pour mieux élaborer un Programme intégré du secteur urbain répondant aux besoins de MATUH – comme convenu entre le Gouvernement, le PNUD et ONU-Habitat au cours de la mission de ce dernier en septembre 2015. Les besoins d'appui institutionnel doivent être identifiées dans les domaines du développement urbain y compris l'aménagement du territoire et le logement.

Recommandations pour un nouveau « Programme Intégré du Secteur Urbain » (PISU)

L'équipe d'évaluation propose que le nouveau Programme Intégré du Secteur Urbain soit conçu autour de trois principaux axes d'intervention :

- (1) Le renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de l'urbanisme, et le logement à travers: un audit organisationnel et institutionnel qui définira la stratégie du secteur et rôles des institutions et acteurs clés, et proposera les composantes de renforcement des capacités institutionnelles et humaines à travers des actions pilotes ;
- (2) L'intervention dans le domaine de l'urbanisme y inclus : l'élaboration un Plan urbain National, l'élaboration des plans urbains participatifs, et l'insistance sur l'usage mixte des terrains urbains ;
- (3) L'intervention dans le domaine du logement à travers : la définition des types de logements et la densification ; l'introduction des méthodes de constructions durables, et le développement des matériaux et énergies durables.

1. Introduction

1.1 Défis de l'urbanisme et du logement

Selon les résultats du recensement général du Tchad de la population et de l'habitat de novembre 2009, la population totale se chiffre à 11 274 106 habitants avec un taux annuel moyen de croissance démographique très important, 3,6%, dont 50,7% de femmes et 49,3% d'hommes. Selon le Rapport Mondial sur le Développement Humain (2014), le Tchad est classé 184ème sur 187 pays, avec un IDH de 0,372 qui indique un accès très limité aux services sociaux essentiels notamment en matière de logement ou seulement 19% des ménages habitent des logements décentes. Plus de 69% des ménages ne disposent pas de toilette et utilisent par contre la nature comme lieu d'aisance. A peine un ménage sur deux (48,6%) a accès à l'eau potable. ¹

Les besoins en logement, estimés en 1999 à 21.000 unités d'habitation par an, sont satisfaits à peine à 8,6 % uniquement par le secteur informel. La majorité des logements au Tchad sont construites en briques de terre crue (95%) ou en briques cuites produites essentiellement avec du bois comme combustible (production de plus en plus prohibée pour des raisons écologiques). D'autres matériaux de construction tels que la terre stabilisée ou pressée, l'adobéton, la chaux vive, les tuiles en fibre-ciment, ont été expérimentés mais n'ont pas, à ce jour, connu une vulgarisation prouvant leur compétitivité par rapport aux matériaux importés et susceptible de les faire accepter et utiliser par les populations dans la construction de logement. L'essentiel du logement se construit par autofinancement à travers diverses formes d'épargne matériaux, de bail à construction, de mutuelle d'épargne. ²

1.2 Repense aux besoins: le programme DURAH

En 1999, afin de relever les défis auxquels est confronté le Tchad dans les domaines de l'urbanisme et du logement, le gouvernement, en collaboration avec le PNUD et l'ONU-Habitat a élaboré une stratégie nationale du logement. Pour réaliser cette stratégie, la commission tripartite conçu un programme de neuf (9) ans échelonné en trois projets d'une durée de 3 ans chacun. Le programme a visé l'élaboration d'une plate-forme de soutien à ces deux secteurs, y compris la promulgation d'instruments juridiques, la mise en place d'institutions et le pilotage du logement et de l'assainissement des taudis. La contribution du gouvernement du Tchad sur les ressources pétrolières devra dépasser les 120 millions de dollars US sur la période de 2004 à 2013.

Plus spécifiquement, le programme a visé (i) à doter chaque principale ville de plan stratégique de développement urbain, (ii) à fournir, aux populations, les infrastructures de base et un habitat sain répondant au mieux aux conditions socio-économiques du pays, (iii) à renforcer les capacités des institutions locales pour la définition et la mise en œuvre d'un cadre stratégique de réduction de l'habitat précaire en milieu urbain.

¹ DURAH/PNUD

² Ibid

La première phase du programme dénommée "Projet de développement urbain et d'amélioration de l'habitat" (DURAH), phase I, a été exécutée en agence par ONU-HABITAT sur la période de 2004 à 2007. L'évaluation de cette première phase d'un montant total de 13 873 351 \$USD a été réalisée en juillet 2007. Cette évaluation révèle que la stratégie de mise en œuvre demeure pertinente en dépit de nombreux problèmes rencontrés.

Sur la base des résultats de cette évaluation, la réunion tripartite du 25 mai 2007 a recommandé la formulation d'une nouvelle phase de trois ans (2008-2010) afin de consolider les acquis de la première phase et préparer les documents nécessaires à la mise en œuvre de la troisième phase (2011-2013).

La deuxième phase dénommée "Développement Urbain et Amélioration de l'Habitat II" (DURAH II) a également été financée par le PNUD et le Gouvernement du Tchad, et a couvert la période 2008 jusqu'en mi 2011. Cette phase du projet est placée sous la modalité d'exécution nationale. A ce titre, elle est exécutée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme, et de l'Habitat (MATUH) par le biais d'un Bureau dirigé par le Coordonnateur National du Projet (CNP).

L'évaluation de la deuxième phase (Août 2011) a mis en relief toutes les contraintes qui ont contrariés l'atteinte des résultats à l'exception de la composante 2 qui est relativement bien exécuté.

La troisième phase, "Développement Urbain et Amélioration de l'Habitat III" (DURAH III) a été aussi financée par le PNUD et le Gouvernement du Tchad. Elle a été mise en œuvre à partir de 2012 jusqu'en 2015.

La présente mission a pour objet de réaliser l'évaluation finale indépendante du projet DURAH III.

1.3 Méthodologie de travail de la mission

Selon les termes de références (TDR) l'équipe d'évaluation devra évaluer l'efficacité et l'efficience du projet dans la période 2013-2015 conformément aux différents Plans Annuels de Travail (voire Annexe 1 Termes de Référence de l'évaluation).

La méthodologie proposée dans les TDRs précise que:

- (1) l'équipe procédera à une revue et analyse de l'ensemble des documents ;
- (2) l'équipe devra conduire des entretiens/interviews avec les acteurs majeurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet.
- (3) l'équipe visitera des sites où le projet est intervenu pour constater les réalisations effectives et surtout recueillir les avis et vision des bénéficiaires.

Basé sur les réunions préliminaires tenues avec ces acteurs clés, l'équipe d'évaluation a examiné le programme de travail de la mission proposée dans les TDRs cités ci-dessus et a proposé certaines modifications pour refléter les

réalités sur le terrain. Le MATUH, le PNUD, l'ONU-Habitat et la Direction DURAH se sont entendus sur les modifications proposées comme suit:

- 1- à cause des changements des priorités et compte tenu du défaut des financements; la plus part des activités du projet DURAH III n'ont pas été mises en œuvre;
- 2- Cependant, comme le projet du drainage de la zone de NE de N'Djamena a été la priorité du gouvernement et le financement a été mis à disposition; le programme de travail de DURAH 3 du point de vue du MATUH a été orienté vers la mise en œuvre dudit projet. Du moment que les fonds alloués au projet par le gouvernement ne sont pas versés dans le budget du PNUD, l'équipe d'évaluation a été conseillé de ne pas évaluer cette composante.
- 3- Les activités mises en œuvre par le HPM utilisant le budget PNUD pour appuyer les communes ont été effectuées récemment. Il est encore trop tôt pour qu'elles aient des impacts sur les populations visées.
- 4- En outre la courte durée de la mission n'a pas permis d'effectuer les visites de terrain dans les villes éloignées. Celles-ci sont redirigées vers la Patte d'Oie et les projets de drainage des deux sites situés à N'Djamena.
- 5- La mission se concentrera plutôt sur la capture des leçons tirées des trois phases du projet global DURAH. L'objectif a été précisé de mettre en évidence les effets positifs et négatifs dans le but de fournir des orientations pour les futures activités à entreprendre par les trois partenaires MATUH, le PNUD et ONU-Habitat.

Selon les points ci-dessus convenus par tous les acteurs, la mission d'évaluation se déroulera selon le plan de travail élaboré en Annexe 2.

1.4 Structure et contenu du rapport

Le rapport d'évaluation prend en compte le bilan du projet DURAH en suivant la logique des critères d'évaluation adoptés par la plupart des acteurs internationaux dans le domaine du développement. Suivant le chapitre actuel (1) Introduction ; les chapitres 2 à 7 alors couvrent les aspects de: (2) formulation et description de l'intervention du projet ; (3) pertinence ; (4) efficacité ; (5) efficience, (6) impact du projet ; et (7) durabilité des résultats. Le rapport passe ensuite à documenter (8) leçons apprises ; (9) besoins d'appui technique au MATUH post DURAH ; et propose des (10) recommandations pour un nouveau « Programme intégré du secteur urbain ».

Les annexes comprennent : (1) les termes de référence de l'évaluation ; (2) le plan de travail de la mission d'évaluation ; (3) les renforcements de capacités MATUH ; (4) questionnaires des interviews ; (5) la liste des personnes rencontrés ; (6) la liste bibliographique ; et (7) la biographie des évaluateurs.

2. Formulation et Description de l'intervention

Pour mettre en œuvre sa politique nationale du développement urbain et du logement, le Gouvernement du Tchad a formulé un vaste programme dans le domaine de l'aménagement urbain dans lequel sa contribution prévue sur les ressources pétrolières a dépassé les 120 millions de dollars US sur la période de 2004 à 2013.

Le projet « Développement urbain et d'amélioration de l'habitat » DURAH a été conçu en 2004 pour concrétiser la SNL du Tchad formulée en 1998/99 avec l'appui du PNUD et de l'ONU-Habitat. Il vise fondamentalement, l'accès de tous et surtout des ménages à revenus faibles à un logement décent par (i) la mise en place d'un cadre d'intervention axé sur une approche de facilitation, (ii) la coordination efficiente des actions publiques, privées et communautaires (iii) la recherche d'une cohérence permanente entre les politiques macro-économiques et la SNL, (iv) la mobilisation et d'allocation judicieuse des ressources et (v) l'amélioration du parc immobilier national.

Le projet a été conçu pour avoir en trois (3) phases chacune pour une durée de trois ans.

2.1 Première phase (2004-2007)

2.1.1 Document de projet et cadre logique

Le document du projet a été bien détaillé avec tous les éléments qu'il faut y inclure un cadre des résultats et ressources et un cadre logique détaillée pour la première phase 2004-2007.

La première phase du programme dénommée "Projet de développement urbain et d'amélioration de l'habitat" (DURAH 1), phase I, a été exécutée en agence par ONU-HABITAT. L'évaluation de cette première phase d'un montant total de 13 873 351 \$USD a été réalisée en juillet 2007. L'évaluation de la première phase a révélé que la stratégie de mise en œuvre demeure pertinente en dépit de nombreux problèmes rencontrés.

Sur la base des résultats de cette évaluation, la réunion tripartite du 25 mai 2007 a recommandé la formulation d'une nouvelle phase de trois ans (2008-2010) afin de consolider les acquis de la première phase et préparer les documents nécessaires à la mise en œuvre de la troisième phase (2011-2013).

2.1.2 Résultats de phase 1

Les principales réalisations de la première phase pilote sont:

- La viabilisation à N'Djamena du site de la Patte d'Oie, à la fin de phase 1, ou quarante (40) logements ont été construites ;
- La réhabilitation des anciens quartiers urbains de Farcha Madjorio : ce projet a connu des retards à cause des problèmes administratifs et des retards dans les décaissements tardifs des fonds ;
- Le renforcement des capacités par la mise en place des lois sur l'urbanisme et la construction dont certains sont en cours de validation par

le gouvernement.

2.1.3 Les enseignements tirés

La mission d'évaluation a tiré les enseignements ci-après:

- Pour formuler un projet d'aménagement, il est nécessaire de disposer de données suffisamment précises afin de définir correctement les activités, les résultats, de déterminer leur coût et d'établir un budget réaliste et fiable.
- Il est important de fixer des objectifs réalistes sur les aspects quantitatifs et les délais, pour une meilleure maîtrise des enveloppes budgétaires pour qu'elles ne soient pas dépassées.
- L'exécution d'un programme par un Bureau de gestion qui serait autonome des Directions opérationnelles d'un Ministère et ces cadres existants peut créer le risque que le renforcement des capacités et la durabilité du projet soit négligée.

2.1.4 Recommandations de l'évaluation

Pour la deuxième phase il est recommandé de :

- Préparer un cadre logique comprenant des Indicateurs Objectivement Vérifiables ;
- Préparer le recrutement du personnel national et international du projet bien à l'avance et d'en accélérer les procédures ;
- Simplifier les procédures d'achat en se limitant à deux types de procédures (Tchadiennes pour la part financée par l'Etat et ONU pour la part financée par le PNUD) et de renoncer à la double approbation (Etat tchadien et Habitat).

2.2 Deuxième phase (2008-2011)

2.2.1 Document de projet et cadre logique

La deuxième phase a manqué d'un document de projet comme celui de la phase précédente. Cette phase dépendait du document du projet initial et les recommandations faites par l'évaluation de cette phase. Il n'y a pas eu un cadre logique élaboré. Par contre, il y avait un document décrivant les rôles et les responsabilités de l'ONU-Habitat en matière de développement des capacités. En outre, le projet a été guidé par quatre (4) plans de travail annuels (PTA). C'était probablement acceptable pour cette phase qui a été conçu pour consolider les actifs de la phase 1.

2.2.2 Résultats de phase 2

- Composante 1:** Amélioration de la qualité de l'habitat a atteint plus de 95 % sur les sites des zones résidentielles pour populations à revenus élevés (site de la Patte d'Oie) ne sont pas à reproduire, si l'on cible réellement l'habitat pour les défavorisés. Les résultats atteints à seulement moins de 10 % sur les sites des zones réservées aux populations à revenus faibles (les pauvres) ; il existe un besoin d'une réelle volonté politique pour satisfaire les populations à faibles revenus.
- Composante 2:** Elaboration des documents de planification du

développement urbain - Vu les maigres résultats de cette composante (les études avaient démarré à la fin de la phase), le Tchad a été loin de terminer avec l'élaboration de ses outils de gestion urbaine (SDAU³) pour s'adresser à la dynamique d'occupation de l'espace urbain.

- **Composante 3:** Renforcement institutionnel des capacités du secteur - Le projet DURAH (I et II) a eu un impact réel et positif sur l'amélioration des capacités institutionnelles du MATUH et un impact très moindre sur l'amélioration des capacités organisationnelles et opérationnelles du même Ministère. Cependant, la contribution du projet au renforcement des capacités de son ministère de tutelle n'a pas couvert tous les domaines de compétences nécessaires pour la promotion de l'accès des populations démunies à l'habitat et aux infrastructures de base. Ainsi, pour l'appropriation et la pérennisation de l'action, il manque au MATUH, une méthodologie d'intervention, des référentiels technico-économiques, une stratégie et des outils de communication et d'information (toutes choses que le projet devait lui apporter).⁴ Les renforcements des capacités furent possibles à travers des sorties importantes suivantes :
- **Le biais des instruments juridiques qui ont été promulgués :**
 - La Loi No 006/PR/2010 du 12 Janvier 2010, Fixant les Principes Fondamentaux Applicables en Matière d'Urbanisme ;
 - La Loi No 004/PR/2010 du 07 Janvier 2010, Fixant les Principes Fondamentaux Applicables en Matière de Construction ;
 - La Loi No 023/PR/2010 du 24 Novembre 2010 Portant Détermination des Principes Fondamentaux du Financement et de la Promotion de l'Habitat au Tchad ;
 - Le Décret No 698/PR/PM/MATUH/2012, Portant Règlementation de la Délivrance du Permis de Construction, Mai 2012.
 - **La mise en place des institutions pertinentes :**
 - La Société de Promotion Foncière et l'immobilière (SOPROFIM);
 - L'Observatoire de l'Habitat et le Développement Urbain (OHDU).
 - **La mise en place de nouveaux dispositifs pour le financement de l'Habitat :**
 - La Banque de l'Habitat ;
 - Les Fonds de Promotion de l'Habitat Social (FPHS) ;
 - Les Fonds de Promotion de l'Habitat (FPH) ;
 - Les Fonds de Bonification de Prêts (FBP).

2.2.3 Recommandations de l'évaluation de la phase 2

Les recommandations de l'évaluation de la phase 2 ont donné la précision que les objectifs, résultats et activités de la phase 3 de DURAH doivent être répartis entre cinq principaux axes d'intervention :

1. Poursuivre et finaliser les actions en instance ;
2. Construire une vision nationale sur la pertinence, les enjeux et les approches de l'accès des pauvres à l'habitat décent ;

³ Schéma directeur d'aménagement urbain

⁴ Rapport de Mission d'Évaluation Final, A. Thiam, A. Seddoh, K. Sou-Nguetour; Août 2011.

3. Renforcer les capacités techniques (voire organisationnelles et opérationnelles) des acteurs (Elaboration et diffusion de méthodologie d'intervention pour l'accès des pauvres à l'habitat et aux infrastructures de base ; Elaboration et diffusion de référentiels technico-économiques comme guides d'intervention, élaboration d'un plan de transfert assorti d'un timing précis, etc.) ;
4. Définir et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des financements; et
5. Capitaliser et transférer les acquis aux structures pérennes relais pour la réplique et préparer le dépérissement de la Structure de projet (Stratégie de désengagement progressif de l'Unité de mise en œuvre du projet assortie d'un plan de transfert et son timing précis).

2.3 Troisième phase (2012-2015)

2.3.1 Documents cadres du design du projet

La troisième phase du projet DURAH, le sujet de l'évaluation actuelle était conçue dans le cadre du Programme Pays du PNUD. Le projet fait donc partie du « Sous Programme: Gestion durable de l'environnement et de l'Habitat » de la Composante « Développement Durable : Energie, Environnement et Capital Humain ». L'appui du PNUD au projet DURAH III est alors décrit dans le texte suivant du CPAP :

« 4.2.2.2 Gestion durable de l'habitat :

Dans ce domaine, l'assistance du PNUD se focalisera sur deux axes prioritaires, à savoir (i) le renforcement des capacités des institutions centrales et locales pour une planification urbaine équitable, durable et concertée ; (ii) l'accès des populations pauvres des zones périurbaines aux services urbains de base (logement décent, eau, assainissement) »

Cependant, la troisième phase du projet DURAH n'a pas eu un document de projet. Le bref paragraphe annoncé ci-dessus a été traduit directement en quatre Plans de Travail Annuels (PTA) 2012-2015.

Ce sont les PTA 2012-2015 qui constituent le document de projet. Leurs structures incluent les composantes suivantes : (I) Analyse de la situation ; (II) Stratégie y compris les objectifs et un cadre des produits, activités, indicateurs et ressources qui élabore les produits; (III) Arrangements de gestion ; (IV) Suivi et évaluation ; (V) Cadre légal ; des Annexes y compris les termes de référence du personnel.

En l'absence d'un document de projet proprement dit et d'un cadre logique cohérent, il est difficile de bien gérer le projet et de veiller à ce qu'il y ait des principes directeurs et des résultats prévus pour être produits. Cela représente aussi un danger concernant la qualité et la diffusion des résultats. La dépendance uniquement sur des plans annuels pourrait produire des produits livrables à court terme mais celles-ci risquent de ne pas contribuer à la réalisation des objectifs globaux du projet.

2.3.2 Produits des Plan de Travail Annuel 2012-2015

Les quatre PTAs 2012-2015 élaborent des tableaux des produits attendus, activités clés/cibles annuelles des produits avec un cadre chronologique, partie responsable et le budget et les sources des fonds. Tous ces tableaux répertorient quatre (4) produits attendus :

1. Une stratégie nationale de communication sur les questions d'accès logement et aux services de base à adoptés et à mettre en œuvre ;
2. Une stratégie nationale d'urbanisme et de réduction de la pauvreté urbaine à formulée de façon participative, à approuvée et à vulgarisée ;
3. Les capacités et partenariat entre les institutions et acteurs du secteur de développement urbain à renforcés ;
4. Le programme à mettre en œuvre avec efficacité et efficacie.

En plus de ces quatre sorties attendues, les deux premières PTA ont des sorties supplémentaires :

5. Les travaux engagés de la phase 1 et 2 sont finalisés ou rétrocedés (PTA 2012 et 2013) ;
6. Un document de politique nationale d'urbanisation axé sur la nouvelle vision du secteur est élaboré et vulgarisé (PTA 2012) ;
7. L'ensemble des acteurs est associé aux processus de réflexion et de communication et collabore en partenariat dans un cadre stratégique et plan d'action commun ;
8. Une stratégie de mobilisation des ressources est développée (PTA 2013).

Les résultats, enseignements tirés et les recommandations de la troisième phase seront élaborés au sein des chapitres suivants.

3. Pertinence

L'évaluation de la deuxième phase du projet DURAH a permis de constater avec satisfaction que la stratégie du projet était pertinente au moment de la formulation et reste valable dans le cadre du développement du Tchad. Elle prend en compte les considérations essentielles de la problématique de l'habitat et du développement durable au Tchad. La même conclusion est valable dans le cas de la troisième phase qui a été conçue pour continuer dans la même veine.

3.1 Pertinence au divers programme au niveau national

DURAH 3 est conçu en cohérence avec les priorités nationales définies dans la « Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté » (SNRP). En outre, cette phase vise à consolider les produits et activités de la deuxième phase qui ont été identifiés par « la Stratégie Nationale de Logement du Tchad » (SNL). Ainsi donc, le projet est en ligne avec les principaux documents d'orientation du Tchad.

3.2 Pertinence au programmes des Nations Unies

Le projet est aussi en cohérence avec les plans des Nations Unies y compris : le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF- United Nations Development Assistance Framework), le Cadre de coopération du programme pays (CPD – Country Programme Document) et le plan d'action du programme pays 2012-2015 (CPAP – Country Programme Actions Plan). Le programme est également pertinent pour la mission et les objectifs de l'ONU-Habitat. Particulièrement en ce qui concerne le travail du « Bureau régional pour l'Afrique » ainsi que celui des trois directions générales du « Logement et l'amélioration des taudis » ; la « Planification et le design urbaines » ; le « Renforcement des capacités » ainsi que d'autres composants de l'agence.

3.3 Pertinence aux groupes défavorisés

Le projet de départ a visé l'amélioration des conditions des vies des couches sociales défavorisées. L'intervention sur terrain a été faite sur le site Patte d'Oie où il était visé de construire des maisons sur de petites parcelles de terrains viabilisés. Cependant à cause des prix trop élevés de la viabilisation des parcelles et de la construction des logements, le gouvernement a décidé de ne pas distribuer les maisons aux groupes visés initialement à partir du moment qu'ils ne pouvaient se le permettre financièrement. Alors, les autorités ont commencé à vendre les maisons pour les groupes à revenu élevé afin de récupérer les coûts et les utiliser pour effectuer d'autres projets du logement. De ce qui précède, il apparait clairement que le travail des phases 1 et 2 n'a pas atteint les groupes cible initial.

D'autre part, les outils législatifs élaborés par le projet et les institutions mises en place sont pertinentes pour l'amélioration de la qualité de la vie pour les populations urbaines ainsi que les groupes à faible revenu une fois mis en action.

Bien que le projet de drainage exécuté par le Coordonnateur national du programme DURAH ne faisait pas partie de l'évaluation, la notion de protection des zones urbaines contre les inondations - en particulier que certains de ces habitants sont issus de groupes de population à faibles revenus auront une pertinence sur eux.

L'appui de l'ONU-Habitat, mis en œuvre par le Gestionnaire de programme de l'habitat (HPM), a visé de renforcer les capacités des 12 communes et 72 associations et ONG nationales sur les sujets d'amélioration de l'environnement et la gestion des déchets. Cette amélioration de l'environnement est aussi pertinente vis-à-vis des groupes à faible revenu par l'amélioration de l'environnement et la création d'emplois pour les femmes et les jeunes.

Recommandation 1:

Plus d'efforts devraient être faits pour recentrer les objectifs de toute action future sur les besoins des groupes de population à faibles revenus ainsi que l'ensemble des besoins de tous les habitants des villes.

4. Efficacité

La mise en œuvre du programme en efficacité et efficience est un des produits élaborés dans les quatre Plans de Travail du projet.

4.1 Collaboration entre les partenaires

La première phase du projet a bénéficié d'une collaboration étroite entre les trois partenaires du projet; le MATUH, le PNUD et l'ONU-Habitat. Cette phase a été conçue conjointement et le financement a été planifié de façon que la valeur ajoutée de chaque partenaire contribue au projet. Le gouvernement était chargé de financer le placement de certains aspects du projet, tandis que le PNUD était chargé de financer le développement des capacités mis en œuvre par l'ONU-Habitat. Les éléments de développement des capacités ont été conçus pour accompagner les activités opérationnelles étroitement sur le terrain ainsi que l'appui à l'élaboration de la législation nécessaire et entités institutionnelles pour renforcer le rôle de MATUH afin de surmonter les défis dans les domaines du développement urbain et du logement. C'est grâce à cette collaboration synergétique que la première phase a connu une efficacité qui était traduite en des succès malgré certaines difficultés.

La deuxième phase, malheureusement, n'a pas éprouvé le même état d'esprit de bonne collaboration. Les relations entre le MATUH et la contrepartie ONU (PNUD et ONU-Habitat) sont devenues plus tendues que la mise en œuvre du projet a évolué.

La troisième phase a enregistré la poursuite de tensions dans la collaboration entre les parties. Cette situation a été mentionnée par plusieurs personnes interrogées pendant l'évaluation ainsi qu'à travers la documentation révisée lorsqu'il y avait deux séries distinctes de rapports d'activité, on constate que pendant la durée de quatre années de roulement du projet DURAH 3 il n'avait que des contacts rares entre la partie gouvernementale et les parties ONU (le PNUD et l'ONU-Habitat).

Cette situation a été accentuée par le fait que les fonds nationaux en provenance de la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) au profit du MATUH n'ont pas été introduits dans le budget conjoint du projet géré par le PNUD comme c'était le cas lors des deux premières phases du projet. Ces fonds ont été gérés et dépensés par la contrepartie nationale sans impliquer dans les processus les partenaires des Nations Unies. En outre, compte tenu de la chute des prix pétrole à l'échelle mondiale, le Produit National Brut du Tchad fut gravement affecté, conduisant ainsi à la réduction inévitable des contributions au projet pour répondre aux besoins plus exigeants.

De même, en absence d'une planification conjointe sauf pour la production des PTAs, il semble que les fonds du PNUD ont été utilisés pour des activités planifiés dans les PTAs mais sans impliquant la contrepartie MATUH, mais pour établir d'autres partenariats dans le cadre de renforcement des capacités des institutions locaux comme les collectivités locales et la société civile.

Cette division dans l'équipe de gestion est également illustrée dans de rapports distincts produits par chaque partie. Malheureusement, cela va à l'encontre du but d'un programme commun à tous points de vue.

Bien plus, les dispositifs mis en place pour suivre les progrès du projet, traiter ces problèmes et les résoudre si nécessaire, ont été abandonnés. Le PNUD a tenté de résoudre cette difficulté par la tenue de réunions de haut niveau avec le gouvernement, mais davantage d'efforts devront être faits.

En effet, le projet a été partagé en deux composante qui ont démarré presque indépendamment. La situation de manque d'une mise en œuvre en commun entre le MATUH et la contre parti ONU (PNUD et ONU-Habitat) a été manifesté comme suit: la mise à disposition des financements du gouvernement n'a pas obéit au PTA PNUD. Par conséquent le PNUD a réduit sa contribution; le MATUH a mise en œuvre des activités unilatéralement - sur le projet du drainage de la zone NE du N'Djamena - sans les partenaires ONU et cela en l'absence d'un soutien technique de l'ONU-Habitat sur cette composante. D'autre part, les partenaires onusiens ont entrepris des activités de formation sans lien avec des travaux entrepris sur le terrain par le projet sur le compte du gouvernement. L'ONU a commencé de collaborer avec d'autres partenaires dans une dizaine des villes du pays.

En somme, les échecs structurels entre les partenaires pendant la troisième phase, en égards aux ressources limitées ont affectés l'efficacité du projet. La leçon tenue ici est que sans un réelle collaboration entre les partenaires, les résultats seront toujours compromis.

Recommandation 2:

Afin de miser sur les investissements et les résultats déjà obtenus par les trois phases de DURAH, il est impératif de veiller à ce que toute future collaboration soit basée sur un rapport de confiance mutuelle entre les partenaires.

4.2 Résultats

En l'absence d'un document de projet pour la phase 3 qui comprend un cadre logique global, il est difficile d'avoir une vue d'ensemble de ce projet tant pour ceux qui mettent en œuvre aussi bien que l'équipe d'évaluation. Au cours de la période d'évaluation, les évaluateurs n'ont pas reçus les rapports pertinents liés aux dépenses budgétisées. Alors pour apprécier l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du projet, l'équipe a demandé de le Directeur de Programme ONU-Habitat, le point focal de la mise en œuvre de du programme DURAH financé par le PNUD, de remplir un outil basé sur les tableaux des activités précisé dans les quatre PTAs développer par les évaluateurs en lieu et place des budgets et rapports des déboursements.

4.2.1 Résultats de l'année 2012 (Budget 302.000 USD)

L'ensemble des projets du PNUD, inclus le PTA de DURAH ont été élaborés et signé trop tardivement en mois de Novembre, moins de deux mois avant la fin d'année. Le MUTAH a soumis une requête au PNUD pour une avance afin de

préparer la mise en place de la troisième phase du projet DURAH. C'est ainsi qu'une somme de 302.000 USD a été viré sur un compte du Projet. Cette avance devait être engagée pour l'achat des mobiliers et équipements de bureau pour le projet. Le Plan annuel de Travail ci-dessous n'a donc pas été mis en œuvre. Les seules activités sont les dépenses d'achats et de formations réalisées en décembre 2012 et janvier 2013.

Du point de vue de la présente évaluation, il y a deux points importants au sujet de l'efficacité de l'utilisation des fonds limités disponibles pour l'année 2012. Tout d'abord le retard dans l'élaboration du PTA n'a pas laissé suffisamment du temps pour la mise en œuvre les activités prévues pour la durée de l'année. On outre, tous le budget de 2012 a été utilise pour l'achat des mobilier et matériel de bureau; qui d'ailleurs n'ont pas été prévus dans le PTA de l'année. Ces fonds auraient pu être utilise pour d'autres activités plus stratégiques et pertinents pour l'atteinte des buts et objectifs du programme.

On peut constater que l'année 2012 a été une année blanche en ce qui concerne les résultats du programme.

4.2.2 Résultats de l'année 2013 (Budget 500.000 USD)

Analyse de l'état des produits répertorié dans le PTA :

- Produit 1, « Les travaux engagés de la phase 1 et 2 sont finalisés »
 - Les travaux du phases 1 et 2 n'ont pas été réalisé car le gouvernement n'avait pas versée sa contribution.
- Produit 2, « Une stratégie nationale de communication sur les questions d'accès au logement et aux services de base est adoptée et mise en œuvre »
- Produit 3, 4 et 5
 - Tous ces produits n'ont pas été réalise car le gouvernement n'avait pas versée sa contribution.
- Produit 6 « Les capacités et partenariat entre les institutions et acteurs du secteur du développement urbain sont renforcés »
 - Ce produit a été planifie d'être réalise a travers l'activité de la « Réalisation d'un audit organisationnel et institutionnel du MATUH, de la SOPROFIM, de l'OHDU, et du Fonds de Promotion de l'habitat ». L'activité a été financé des fonds du PNUD, mais elle a été reporté à une date ultérieure. Il est nécessaire de réaliser cet audit de manière professionnelles et indépendante.
- Produit 7 «Le programme est mis en œuvre avec efficience et efficacité»
 - Ce produit a été planifie pour être mis en œuvre a travers plusieurs activités incluant : le recrutement un VNU (Expertise internationale),
 - L'expertise nationale a été assurée par le payement du salaire du HPM et le chauffeur,
 - Personnel d'appui (AAF, 1 planton, 3 chauffeurs); l'équipe du Projet non effectivement mise en place car le gouvernement n'avait pas versée sa contribution,
 - Entre 75% and 100% des fonds du PNUD ont été consacrés à la mise en œuvre d'autres activités telles que : Rapports et publications

diverses, Information, communication (journées mondiales de l'habitat, quinzaine des NU, forum urbain national) et le Fonctionnement et Gestion du Programme ONU-Habitat.

Le rapport annuel 2013 rédigé par le Directeur de Programme ONU-Habitat (HPM) énumère des activités de la gestion et de l'administration en y incluant les activités de planification, de plaidoyer auprès du PNUD pour le financement de DURAH et des divers réunions. De point de vue substantif et d'appui au gouvernement, le HPM a contribué à :

1. l'élaboration et a la diffusion des lois sure le secteur de l'Habitat et de la construction ;
2. la rédaction des textes d'applications des lois du secteur de l'Habitat et de l'Urbanisme ;
3. Appui techniques conseils aux délégations ministérielles pour la préparation des missions a l'étranger (conseil d'administration, AMCHUD, Forum Mondial, Visite d'échange).

En outre, en l'absence des contributions budgétaires du gouvernement, le HPM a contribué au renforcement des capacités d'autres partenaires dans les domaines de compétences de l'ONU-Habitat à travers des conférences des exposés et des conseils. Le HPM a supporté :

1. La Société civile (femmes, jeunes – accord de partenariat - personnes vulnérables) ;
2. Organisations constituées des métiers du secteur (associations des architectes, des urbanistes des ingénieurs).

Le rapport comprend une série de rapports de mission comme suit :

1. Appui au processus de décentralisation relative au Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Gouvernance locale (PADGL) déplacement a 10 communes (Juillet) ;
2. Atelier d'information et d'appui a l'élaboration des demandes de subvention au profit des organisations des jeunes par le fond de l'ONU-Habitat (Mars) ;
3. Mission conjointe PNUD et ONU-Habitat à Goz-Beida (Août) – évaluation des besoins en appui technique au développement urbain pour rédiger un nouveau document de projet. Il est important que la mise en œuvre serait menée en coordination avec le MATUH pour assurer le succès du projet ;
4. Mission de renforcement des capacités des comités d'Assainissement de dix communes du Tchad (Octobre – Novembre) : cette mission fait parti du Plan d'Action du Programme Pays 2013-2015 du PNUD ;
5. Atelier de validation document de la stratégie de communication participative en matière de développement urbain au Tchad (Août).

Les rapports financiers et budgétaires n'ont pas été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation durant la période de l'évaluation donc une analyse approfondie de l'efficacité des dépenses n'a pas pu être réalisée. Les estimations mentionnées ci-dessus ont été fournies par le HPM en remplissant le modèle fourni par les évaluateurs.

4.2.3 Résultats de l'année 2014

L'analyse de l'état des produits répertorié dans le PTA :

- ❑ Produit 1 « Une stratégie nationale de communication sur les questions d'accès au logement et aux services de base est adoptée et mise en œuvre »
 - Malgré que la contrepartie du gouvernement n'ait pas été versée, la contribution, l'ONU-Habitat a permis d'achever 85% des travaux,
- ❑ Produit 2 « Une stratégie nationale d'urbanisation et de réduction de la pauvreté urbaine est formulée de façon participative, approuvée et vulgarisée »
 - Celui-ci n'était pas réalisé pour cause de non versement de la contrepartie du gouvernement,
- ❑ Produit 3 « Les capacités et partenariat entre les institutions et acteurs du secteur du développement urbain sont renforcés »
 - Les activités financées par le contrepartie du gouvernement n'était pas réalisées du fait que celui-ci n'ait pas versée sa contribution,
 - Appui à la gestion et à l'administration des programmes d'assainissement de 5 communes - 100% achevé et 85% du budget dépensé a cause des synergies avec d'autres activités,
 - Appui aux organisations des femmes et des jeunes dans le domaine du développement urbain et création d'emploi jeunes - 100% achevé et 85% du budget dépensé a cause des synergies avec d'autres activités,
- ❑ Le programme est mis en œuvre avec efficience et efficacité
 - Toujours le VNU n'est pas été recruté malgré que cette activité soit financée par le PNUD,
 - Les activités finance par la contrepartie du gouvernement n'ont pas été mise en œuvre car il n'a pas versée sa contribution,
 - Les autres activités financées par le PNUD ont été mises en ouvre.

Dans la mise en œuvre du PTA de DURAH III au cours e l'année 2014, six activités majeures ont été effectivement réalisées avec des résultats satisfaisants. Il s'agit :

1. L'organisation à N'Djamena de la Conférence Internationale des Ministres Africains en charge du logement et du Développement Urbain (AMCHUD V);
2. La validation et l'édition en 1000 exemplaires du Document de la Stratégie Nationale de Communication dans le domaine du Développement Urbain ;
3. La Mission d'appui technique et d'élaboration d'un programme communal d'assainissement pour la commune de Léré (Mayo Kebbi) ;
4. L'Atelier de Renforcement des capacités des comités d'assainissement de la commune de Lai (Tandjilé) ;
5. Financement et appui conseil de la participation de la délégation ministérielle du Tchad au Forum Mondial Urbain à Medellin en Colombie ;
6. La Mission d'Appui Technique à la commune de Maro (Grande Sido), élaboration d'un plan d'action pour l'urbanisation et l'appui aux retournés de Centrafrique.

4.2.4 Résultats de l'année 2015

L'année n'étant pas encore terminée, le rapport annuel n'est pas disponible.

Recommandation 3:

Pour utiliser efficacement les ressources financières allouées au projet et de bénéficier de temps disponible dans l'année pour obtenir les résultats escomptés ; il est nécessaire d'être mieux organisé dans le processus de rédaction, l'approbation et de signature du PTA qui doit intervenir au moins un mois avant le début de l'année.

4.3 La stratégie et la démarche méthodologique

En raison de l'absence d'une collaboration étroite entre les partenaires du projet, caractérisée par le non versement en temps réel de la contrepartie gouvernementale, la stratégie de mise en œuvre ne pouvait être efficacement appliquée.

Le HPM a eu à faire avec ce qui était disponible en termes de financement et a été ingénieux pour chercher des occasions de soutenir les activités dans d'autres projets au sein de l'expertise d'ONU-Habitat.

4.4 Réponse au besoin des bénéficiaires

La raison d'être du projet est de renforcer la capacité du MATUH et d'autres partenaires. Le projet, durant la troisième phase il n'y avait pas eu des activités liées à cet objectif. Cela est évident depuis deux principales activités prévues à cet effet n'ont pas été mises en œuvre durant les 4 ans: l'évaluation des besoins de renforcement des capacités institutionnelles (audit) et le recrutement et le déploiement d'un Volontaire des Nations Unies (VNU). Donc le principal objectif de renforcement des capacités de MATUH n'a pas été atteint y inclus l'opérationnalisation des institutions, la viabilisation des fonds de l'Habitat ainsi que la vulgarisation des instruments juridiques établis au cours des deux premières phases du projet.

Les activités entreprises dans le cadre du projet ont été axées sur les tendances des groupes cibles. Par exemple la formation assurée par le HPM a ciblé les communautés locales et la société civile en tant que partenaires importants dans le domaine du développement urbain. L'accent mis sur la gestion des déchets et de l'environnement a permis d'améliorer la propreté dans les villes et dans les zones informelles et contribuerait ainsi positivement à l'amélioration des conditions de vie des citoyens, y compris les groupes à revenu inférieur. Ceci contribue également à créer des emplois et à générer des revenus.

Recommandation 4:

Pour assurer l'efficacité des activités du projet, l'objectif doit toujours être dirigé vers les principaux groupes cibles. Toute modification de cette direction doit être bien documentée et justifiée.

4.5 La gestion du projet

Le plus important de deux défis au cours de la gestion du projet étaient de s'assurer que la collaboration entre les parties soit efficace d'une part, et d'autre part que les engagements financiers soient respectés. La première question a été examinée plus haut à la section 4.1 et ici il est important de rappeler que la gestion avait à faire davantage d'efforts pour rassembler les partenaires et reconstruire une relation propice à davantage de synergies et aboutir finalement à une meilleure performance. Cela aurait été fait par le biais des outils existants dans la conception du projet initial comme les réunions des membres du conseil consultatif (qui s'est réuni dans les phases antérieures du projet) ainsi que des outils qui sont intégrés dans le système du PNUD tels que les réunions tripartites annuelles.

Le second défi est lié à la collecte de fonds pour soutenir les activités du projet. Dans ce cas, le gouvernement a collecté des fonds provenant de la BDEAC mais utilisé unilatéralement; le PNUD avait ses limites et défis de financement comme c'est le cas à l'échelle mondiale avec l'ONU post 2008. Plus important encore, il n'y avait pas de sérieux efforts de collecte de fonds conjoint. Probablement cette situation résultait des urgentes priorités concurrentes auxquels est confronté le gouvernement en termes de la baisse du cours mondial du pétrole ainsi que les pressions résultant des actions de l'homme et catastrophes provoquées par l'homme.

Recommandation 5:

La gestion du projet devrait s'assurer de l'utilisation de l'ensemble des outils disponibles pour elle comme spécifié dans le document de projet et d'autres dispositifs des Nations Unies et des outils universels comme les réunions tripartites annuels.

4.6 Outils de suivi interne

Le projet durant la troisième phase fait partie du «Sous Programme: Gestion durable de l'environnement et de l'Habitat» de la Composante «Développement Durable : Energie, Environnement et Capital Humain ». Ce montage du projet a plusieurs conséquences sur la gestion interne. Par exemple, le projet pourrait perdre le focus comme il devient partie intégrante d'une perspective beaucoup plus vaste. Il serait aussi vulnérable aux variations des fonds qu'à d'autres priorités au sein du programme de plus grande envergure. En outre, les mécanismes de planification et de rapportage comportent un grand nombre d'activités qui pourraient éventuellement causer des retards de livraison.

Pour éviter cela, le projet devrait avoir sa propre entité indépendante et des mécanismes de mise en œuvre et du suivi interne pour s'assurer qu'il est toujours sur la bonne voie. Une entité distincte facilite également la collecte de fonds avec les donateurs qui pourraient être traités dans des thèmes et activités. C'est aussi plus facile de vendre à un plus grand nombre de donateurs et de partenaires que dans le cas d'un programme de très grande envergure. Cela dit, une bonne coordination et une bonne collaboration doit être maintenue avec les autres composants de l'ensemble du sous-programme

pour assurer la cohérence et lorsqu'il est possible de partager des sauvetages et de planifier des activités communes, telles que les missions et les activités de collecte de fonds, les réunions avec les partenaires externes.

La plus parts des activités de renforcement des capacités ont été des activités de formation des partenaires dans une douzaine des villes. Celles-ci ont nécessité des missions sur terrain pour rencontrer les partenaires et pour effectuer la formation dans leurs propres communes. Les rapports des missions sont l'outil le plus utilisé du suivi interne. Le rapport de fin d'année est composé par des annexes de toutes les missions avec plusieurs pages de couverture expliquant globalement comment les activités ont été mise en œuvre.

Recommandation 6:

Il faut utiliser des cadres logiques pour les design des projets cela permettra de faire des rapports plus précis pour établir si les objectifs sont acquis ou non.

5. Efficience

Le projet a confronté plusieurs difficultés pendant la réalisation de la troisième phase ; ceci incluent :

- Des synergies limitées entre les services en charge du gouvernement et des partenaires ONU (finances isolées, travail indépendamment) ;
- Les travaux MATUH sont engagés sans appui technique ; l'engagement de la formation par ONU-Habitat n'accompagnant pas les activités du MATUH ;
- Les retards dans l'accès du budget ont abouti à l'annulation ou la réduction de certaines activités ;
- L'absence de la contribution du gouvernement au budget PTA a conduit à la réduction des fonds du PNUD et donc à l'annulation et la réduction de nombreuses activités prévues.

Les fonds mis à la disposition du projet ont été réduits pendant le déroulement du projet : Le Produit Intérieur Brut du Tchad a été impacté négativement de puis la crise pétrolière ; et par conséquence les contributions gouvernementales ont été totalement annulés. Malgré les diminutions des fonds du PNUD, le HPM a réalisé des activités de renforcement des capacités qui inclus : le développement d'une Stratégie de Communication Participative en matière de développement urbain ; la facilité de la participation de fonctionnaires de MATUH à diverses Conférences internationales ; et la mise en place de diverses formations et des stages diverses pour d'autres partenaires (10 communes et des ONG).

6. Impact du projet

Les lois promulguées ainsi que les institutions créées permettent de configurer la plate-forme qui permettra d'orienter et de soutenir la manière dans laquelle le Tchad va réagir sur les aspects du développement urbain ainsi que l'habitat. Cette mise en place d'instruments juridique et structures institutionnelle est un investissement de grande valeur que le pays doit en profiter. Ces processus prennent normalement du temps parce qu'ils doivent être approuvés à plusieurs niveaux. Il ne manque que de viabiliser et mettre en valeurs ces instruments pour avoir l'impact désiré sur l'amélioration des conditions des villes tchadiennes. Ces activités devraient être la base sur laquelle un nouveau programme qui permettra de suivre le projet DURAH sera conçu.

D'autre part, l'appui technique de l'ONU-Habitat avec l'appui financier du PNUD a eu un impact sur les ressources humaines du Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Urbanisme et de l'Habitat à travers la sensibilisation aux aspects normatifs réalisée au cours des visites techniques au siège de l'ONU-Habitat, de l'agence des Nations Unies spécialisée dans l'aménagement urbain et du logement, ainsi qu'à des conférences, des séminaires et des stages internationaux et régionaux. Cela fut couronné par la Conférence des Ministres de l'Habitat et le Développement Urbain Africaines (AMCHUD) organisée par le gouvernement tchadien –La preuve en est que le développement urbain et l'habitat ont pris une place importante dans les activités du gouvernement et ont donné au Tchad une reconnaissance et une visibilité régionale.

Malheureusement, l'impact réel sur les citoyens et les groupes à faible revenu ciblé par le projet DURAH n'est pas encore atteint. Ce ne sera effectué que dans le moyen et long terme après plusieurs années de l'application des lois urbains et l'opérationnalisation efficace des institutions urbaines naissantes.

Au cours de la troisième phase réalisée par l'ONU-Habitat HPM, il y a eu une orientation pour renforcer les capacités des municipalités, des femmes et des ONG de jeunesse dans les domaines de la gestion des déchets solides. Par le biais de missions et la fourniture de matériaux pour l'enlèvement des déchets solides, le projet a été en mesure de renforcer les capacités de ces groupes cibles.

En conclusion, Il est difficile d'évaluer l'impact du projet au titre de la troisième phase car il n'a pas pu bénéficier de la collaboration prévue entre le Ministère et les partenaires des Nations Unies. Cela a conduit à un niveau beaucoup plus faible des activités. Le projet a connu le report de quelques activités clés telles que la vérification institutionnelle et d'autres résultant des retards dans la mise en œuvre opérationnelle des institutions créées au cours de la phase 2. Ainsi, l'impact réel du projet ne peut être mesuré après l'achèvement de ces activités prévues.

Recommandation 7:

Afin de réaliser l'impact voulu du projet et de bénéficier de tous les efforts et les investissements, il est impératif d'opérationnaliser les

institutions naissantes et à appuyer la mise en œuvre des nouvelles lois.

7. Durabilité des résultats

7.1 Contribution au renforcement des capacités

La promulgation des lois et l'établissement des institutions concernent le développement urbain et l'habitat garantissent la pérennisation d'appui potentiel au fur et à mesure que cette base sera consolidée par la vulgarisation des lois et la viabilisation des institutions.

Afin de s'assurer que le MATUH aura besoin de capacités renforcées pour aborder les stratégies urbaines et du logement, une évaluation institutionnelle devra permettre de développer encore leur capacité dans la mise à jour et de l'opérationnalisation du rôle, du mandat, des objectifs, des approches et des processus ainsi que les technologies utilisées et le renforcement et la formation du personnel. Cela devra également s'étendre à d'autres institutions partenaires telles que les municipalités habilitées à assumer leurs responsabilités vis-à-vis de la construction et des permis de construire et des contrôles.

7.2 Contribution aux objectifs environnementales

Une fois le contexte juridique et institutionnel mis en place, opérationnalisé, et le plans de développement urbain mis à jour et/ou produits en fonction des besoins et les institutions responsables de la mise en œuvre habilitée à le faire, alors l'impact sur l'environnement sera positif.

Recommandation 8:

Pour assure la durabilité des résultats, comme prochaine étape, il est impératif d'entreprendre l'audit des capacités institutionnelles prévues et la mise en œuvre de ses constatations relatives à la vulgarisation des lois ainsi que l'opérationnalisation des institutions établies durant les trois phases de DURAH.

8. Leçons apprises

Les leçons apprises lors des phases précédentes ne doivent pas être perdue. Les nouvelles leçons inclus l'absence des Plans Directeurs mises à jour pour l'aménagement des ville ou si elle existe, il y a une manque des dispositifs efficaces pour les suivre, il y a un risque que la développement urbaine particulièrement par les groupes vulnérable construisent des logement dans zones inapproprié. Les projets du logement doivent être conçus pour répondre aux besoins de toutes les couches sociales (aisé et défavorisé). Le pays doit tirer le maximum des bénéfices à travers la bonne coopération entre les partenaires du projet.

8.1 Développement urbain

Dans le cas du développement urbain, des leçons peuvent uniquement être apprises au fil d'une longue période de temps. Les constructions dans les zones inondables coûtent beaucoup à développer et à maintenir. En l'absence des autres alternatives les vulnérables construisent dans des zones précaires ce qui impacte négativement sur leur santé et leur sécurité.

Aujourd'hui, le Tchad fait face à un mouvement très dynamique des populations en provenance des zones rurales, des zones urbaines et des pays voisins à partir desquels de nombreuses personnes ont fui des situations de conflit et y cherchent refuge. Cela exige une vision et un plan urbain national pour permettre de loger toutes ces populations même si elles sont en transit ou comptent s'y installer définitivement.

Recommandation 9:

Il est impératif d'entreprendre un Plan urbain national afin de mieux organiser la croissance urbaine. Les plans des villes devraient être élaborés ou mis à jour pour créer les mécanismes de contrôle et de mise en œuvre afin de gérer et de diriger la croissance urbaine. Cela permettrait de prévenir la répétition d'erreurs urbaines comme la construction dans des endroits exposés aux inondations.

8.2 Accès des groupes les plus vulnérables au logement

Quand les interventions visent seulement les plus vulnérables sans s'adresser aux besoins des autres couches sociales ; ils seront toujours déplacés. C'est le cas dans tout le monde, quand il y a un manque de lots urbains viabilisés et de logements pour tous les citoyens, la concurrence devient très forte et toujours les plus aisés vont gagner soit par achat des lots des bénéficiaires vulnérables soit par le déplacement utilisant leur pouvoir.

La leçon ici est de prendre en compte les besoins de toutes les couches sociales en développant des lots et d'habitat aux différents standards. Cela se traduira par une satisfaction des divers besoins des différents segments de la société assurant que les groupes vulnérables bénéficieront également de ces interventions au même titre que les couches aisées.

Recommandation 10:

Les programmes de logement doivent traiter les besoins de tous les groupes sociaux de manière inclusive pour que les groupes les plus vulnérables aient accès à un logement convenable.

8.3 Collaboration dans le cadre des projets de développement

Les PTA signées par tous les partenaires n'ont pas été respectées. Les contributions planifiées n'ont pas été versées en temps réel et aucun effort n'a été fait pour créer une atmosphère favorable à une synergie d'action.

L'impact de cette situation a été très négatif sur les résultats du projet, ses produits et la capacité d'atteindre les objectifs. Cette situation aurait dû être

corrigée aussi vite que possible afin de permettre au projet d'évoluer dans des conditions normales. Une fois que l'équipe travaille de façon synergique, la plupart de ces obstacles pourrait être levée, la mobilisation commune de fonds pourrait avoir lieu et la mise en œuvre des activités avec peu de fonds disponibles aurait été plus utile pour le projet.

Recommandation 11:

Pour assurer une mise en œuvre cohérente du programme, l'ensemble des parties prenantes doit tenir ses engagements dans les délais requis. Les mécanismes prévus doivent être utilisés à bon escient pour parer aux éventuelles difficultés dans la collaboration.

9. Besoins d'appui technique au MATUH post DURAH

9.1 Evaluation des Besoins de renforcement des capacités institutionnelles

Le programme DURAH a été initié en 2003. Durant les 12 années d'exécution de ce programme, un ensemble de lois a été promulgué ainsi qu'un nombre d'institutions clés a été établi. Sur la base de la Stratégie Nationale du Logement (ONU-Habitat et le PNUD en 1999), des institutions ont été mises en place pour mettre en œuvre les projets et activités. Les institutions établies incluent : la Société de Promotion Foncière et Immobilière (SOPROFIM), la Banque de l'Habitat (BH) et l'Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain (OHDU). Parmi ces institutions, certaines ne sont pas encore pleinement opérationnelles. Les lois promulguées concernent l'urbanisme, le financement et la promotion de l'habitat et la construction. D'autre part, la mission d'évaluation a réalisé des rencontres avec des personnes et institutions. Pendant les interviews avec les responsables rencontrés dans les divers organismes et services du MATUH, la mission d'évaluation a évalué les besoins en appui institutionnel, technique et de formation. Elle a entre autre, noté les préoccupations des hauts responsables interviewés qui ont demandé le soutien technique et le savoir-faire de l'ONU-Habitat ainsi que le soutien financier du PNUD.

Plusieurs domaines de renforcement des capacités institutionnelles et techniques ont été identifiés : la planification urbain, le gestion urbain, le foncier, les matériaux locaux de construction, la prévention des catastrophes naturelles, résilience urbaine et la sécurité urbaine.

La mission d'évaluation a aussi noté qu'il était prévu dans le PTA de conduire un audit organisationnel et institutionnel pendant les deux premiers trimestres 2015. Toutefois, jusqu'au moment de la présente évaluation, cette activité n'a pas été réalisée.

Un tel audit organisationnel aura pour termes de référence d'évaluer : les mandats des institutions, les processus, les outils, leur pertinence, efficacité et efficience par rapport aux défis actuels. Cet audit, doit être réalisé par une équipe d'experts qui maîtrise les méthodes de vérifications ainsi que le

renforcement des capacités des institutions concernées. La vérification doit proposer des modifications si nécessaire concernant les mandats, les processus, les rôles, les outils et les relations au sein de ces institutions et parmi eux. Elle doit également proposer les étapes nécessaires pour vulgariser les lois et s'assurer que les capacités de mise en œuvre des institutions sont bien établies.

Recommandation 12:

La mise en œuvre d'un audit organisationnel au cours du premier trimestre 2016 par une équipe d'experts qui maîtrise les méthodes de vérifications ainsi que le renforcement des capacités des institutions concernées.

L'élaboration d'un Programme intégré du secteur urbain répondant aux besoins du MATUH, conformément à ce qui a été retenu entre le Gouvernement, le PNUD et ONU-Habitat lors de la mission de septembre dernier (2015).

9.2 Besoins d'appui dans le domaine du développement urbain

Le diagnostic établi relève les défis auxquels le pays fait face :

- ❑ L'urbanisation rapide des villes et agglomérations urbaines au Tchad, résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : la croissance démographique, l'exode rural et migration des populations. Tous ces flux humains proviennent généralement des zones économiquement fragiles et de celles où les incidences des changements climatiques sont majeures ainsi que des pays voisins.
- ❑ Les villes n'ont pas la capacité d'absorber l'afflux des nouveaux arrivants pour plusieurs raisons : absence d'un plan directeur d'urbanisation, manque de ressources (humaines, financières et matérielles).
- ❑ Dans les villes tchadiennes, les plans urbains sont conçus suivant les principes de zonage : quartiers populaires, zones résidentielles, zones industrielles, zones militaires, réserves administratives et cours d'eau. Il s'en suit que les déplacements d'une zone à une autre pose de sérieux défis logistiques.
- ❑ La ville de N'Djamena, capitale du Tchad, est confrontée à la prolifération des établissements humains non règlementés, notamment l'occupation des zones inondables, des zones de décharge d'ordures, des lits de cours d'eau, etc. L'occupation anarchique spatiale entraîne des coûts économiques, humains et environnementaux.
- ❑ De ce qui précède, il devient nécessaire de renforcer les institutions de gestion du développement urbain pour mieux relever ces défis. Cela contribuera à rendre plus sécuritaires les villes les plus résilientes ainsi que de réduire les effets négatifs sur l'environnement résultant des interruptions de service et développement urbain informel incontrôlé.
- ❑ Il y a un besoin urgent de démontrer par des exemples réels et des opérations sur le terrain, la façon de relever ces défis de façon pratique.

Recommandation 13:

Les défis urbains seront relevés grâce à la formation sur le tas (en milieu de travail). Le renforcement des capacités des institutions en charge de gestion des villes doit être assuré régulièrement.

9.3 Besoins d'appui dans le domaine du logement

Le dernier quart de siècle a vu une accélération des phénomènes urbains (taux d'urbanisation de 5 à 7% par an) : villes, villes relais, villes intermédiaires, agglomérations urbaines. Le pays est de plus en plus confronté à d'énormes problèmes de fourniture et disponibilité de logements :

- ❑ Pays enclavé et peu industrialisé, le Tchad importe tout ou presque les matériaux de construction. Cette situation a pour répercussion de renchérir les coûts des constructions et des loyers;
- ❑ La préférence des tchadiens pour les matériaux de construction importés et ceci en dépit de la disponibilité des matériaux de construction stabilisés à faible coût ;
- ❑ La majorité des logements au Tchad est faite à partir des briques de terre. Ces dernières sont généralement cuites ce qui nécessite l'utilisation du bois dans un pays lui-même confronté à la dégradation de l'environnement ;
- ❑ L'offre est inférieure à la demande de logement décent, ce qui explique la surenchère des loyers excluant du coup les couches à faible revenu monétaire ;
- ❑ La tendance générale est la construction à un seul niveau. Cette situation conduit à l'étalement de la ville, ce qui du coup a une incidence sur les équipements collectifs et le transport urbain et interurbain.

Il y a donc un besoin urgent du renforcement des capacités du secteur public et privé grâce à des solutions pratiques dans le domaine du logement.

Recommandation 14:

La nécessité de faire la promotion et plaider des matériaux de construction stabilisés ainsi que des technologies de construction appropriés et à faible coût pour augmenter l'offre de construction et réduire le coût des loyers.

10. Recommandations pour un nouveau « Programme Intégré du Secteur Urbain » (Recommandation 15)

En septembre 2015, lors de la mission ONU-Habitat au Tchad (N'Djamena), les partenaires du projet ont convenu d'une feuille de route qui consacre la première partie de l'année 2016 à l'élaboration d'un document projet pour un nouveau « Programme Intégré du Secteur Urbain » (PISU). La mission d'évaluation du projet, après plusieurs discussions, a suggéré d'aligner le PISU avec les plans et calendrier du gouvernement et de synchroniser les activités

des agences des nations unies au Tchad en fonction de cela afin de donner plus de chance et des possibilités d'interaction et de collaboration.

Pour répondre aux besoins identifier ci-dessus (section 9), qui étaient également soutenus par les responsables et les cadres du MATUH présents lors de la présentation finale de la mission au sein du Ministère, le 2 Décembre 2015 ; l'équipe d'évaluation propose que le nouveau Programme Intégré du Secteur Urbain sera conçu autour des trois principaux axes d'intervention : (1) la renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de l'urbanisme, et du logement ; (2) Intervention dans le domaine de l'Urbanisme ; et (3) intervention dans le domaine du logement.

10.1 Renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de l'Urbanisme et le Logement

L'audit institutionnel prévu dans le cadre de la troisième phase n'a pas été réalisé. Cet audit aurait dû mettre à jour et développer les mandats, les processus et les activités de travail des diverses institutions et leur séquence et partage des responsabilités entre eux et les autres acteurs comme par exemple les entreprises privées, les ONG et le public. Par la suite, la mise en place d'un programme de formation des cadres actuels doit être réalisée. Tout cela doit être mis en pratique pour un vrai renforcement des capacités à travers des actions pilotes soutenues par des experts pour un premier cycle de travail.

L'audit organisationnel doit être réalisé durant les deux premiers trimestres de 2016. Les recommandations de cet audit fourniront à la gestion du PNUD et ONU-Habitat, les éléments clés à inclure dans le Nouveau Document de Programme Pays (CPD) et aussi pour développer un document de programme de développement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'urbanisme et le logement. Le second semestre de l'année sera utilisé pour programmer les éléments dans les documents cités ci-dessus et pour recruter l'équipe de développement institutionnels et de renforcement des capacités. Leurs premières tâches consisteront au développement des processus et des outils nécessaires pour opérationnaliser les institutions et relever les défis actuels.

10.1.1 Renforcement des capacités sur la gestion axée sur les résultats

Pour éviter les difficultés rencontrées par le projet, il est fortement recommandé d'entreprendre le développement des capacités dans le domaine de la gestion axée sur les résultats. Cela permettrait de garantir que les buts, les objectifs et les résultats du programme sont toujours garder à l'esprit de cibler davantage les résultats en respectant les principes du programme. Cela aidera aussi à utiliser les ressources limitées de l'intérêt du programme et à améliorer le rendement de la prestation du programme en termes d'efficacité et d'efficience.

10.1.2 Renforcement des capacités institutionnelles

Les années qui suivront vont permettre de déployer l'institutionnalisation de ces processus et la formation du personnel concernant leur application ainsi que pour entreprendre des activités pilotes pour démontrer l'utilisation de tels processus et outils, et pour obtenir de la rétroaction avant de les déployer à l'échelle dans le pays.

10.1.3 Renforcement des capacités à travers des actions pilotes

La meilleure modalité de formation est celle réalisée sur le tas. En collaboration avec les institutions Tchadien de formation, un formateur sera recruté pour quelque mois dans le but d'aider à la mise en place dans les différents départements, le processus et le renforcement des capacités humaines à suivre et les actions nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.

10.2 Intervention dans le domaine de l'Urbanisme

Le Plan Urbain National (PUN) sera le document cadre pour orienter toutes questions liées aux établissements humains. Celui-ci servira à mieux traiter les questions des établissements urbains ainsi que la modalité la plus efficace de répartition de la population, leur accueil et tous les mouvements dynamiques des populations : les réfugiées, les populations déplacées à cause des catastrophes naturelles et environnementales. Les plans urbains existants doivent être mis à jour de façon participative. Leurs contenus doivent tenir compte des directives de développement urbain. Le respect des directives évitera la construction anarchique des édifices dans les aires inondables. Ainsi, le développement urbain s'effectuera désormais sur la base des critères du nouveau plan d'urbanisme qui promet l'usage mixte des espaces urbains ce n'est pas le cas. Le zoning doit être minimisé seulement pour les usages polluants.

10.2.1 Elaboration d'une Plan Urbain National

Le pays est en train de s'urbaniser de plus en plus. Il doit désormais s'aligner sur le nouveau concept de la gestion de l'espace pour absorber et contenir les nouveaux candidats à l'urbanisation. Cela nécessite l'élaboration d'un Plan Urbain National pour identifier les lieux et les modalités appropriées de décantation de réfugiés ainsi que l'augmentation de la population Tchadienne.

10.2.2 Elaboration des plans urbains participatifs

La confection des plans urbains participatifs se basera sur un état des lieux pour déterminer les besoins présents et futurs ainsi que la direction vers laquelle les nouvelles extensions doivent se développer. Certains éléments fondamentaux doivent être revus concernant le développement et l'extension urbaine de la ville de N'Djamena. Une étude de faisabilité devrait être faite pour décider de continuer avec la façon dont la ville se développe sur les zones sujettes aux inondations qui, de façon répétée, entraînent une perte de biens et de vies humaines ainsi que la perte d'opportunités économiques pour la

production pendant une période prolongée chaque année. Le coût de l'élaboration d'un plan de drainage complet et efficace pour la ville et les zones prévu pour son extension et comment charger ces coûts aux parcelles urbaines étant subdivisé. Ces coûts doivent être comparés pour encourager le développement dans des zones élevées ainsi que d'explorer d'autres solutions.

La priorité devrait être la mise à jour des plans urbains des villes d'une façon participative. Cela comprendrait l'identification des sites adéquats pour le développement et l'extension des villes. Un accent particulier doit être mis sur la nécessité d'éviter des catastrophes naturelles grâce à des stratégies de résilience.

10.2.3 Insister sur l'usage mixte d'usage du sol urbain.

Le nouveau programme urbain encouragera l'utilisation mixte des espaces afin de réduire les temps de déplacement entre les diverses utilisations. Cela encourage les subventions croisées de manière naturelle et crée un environnement urbain dynamique ainsi que de minimiser la pollution urbaine et d'autres impacts négatifs de zonage.

10.3 Intervention dans le domaine du logement

La nouvelle philosophie se basera sur une offre de logements décents et son accessibilité à un coût modéré. C'est le moment d'explorer des nouveaux types des logements convenables et répondant aux besoins des tchadiens qui habitent les villes avec le but de traduire les exigences des principes d'urbanisme nouveaux y compris la densification urbaine. Les méthodes de construction doivent être basées sur les principes de constructions durables et résilientes. L'utilisation des énergies renouvelables est aussi fondamentale pour toutes les constructions nouvelles. Et finalement un important plaidoyer et des dispositifs encourageants doivent être mise en place pour insister sur l'utilisation des matériaux locaux et durables dans le but de réduire les coûts exorbitantes des matériaux de construction donc de rendre les logements plus accessibles financièrement ainsi que de diminuer les impacts négatifs des pratiques en cours actuellement. Il est également important d'inclure une variété de partenaires et d'acteurs de la production du logement, notamment les coopératives, le secteur privé et d'autres acteurs comme nécessaire.

10.3.1 Types de logement et densification

Les besoins socio-économiques des citoyens, le développement urbain a eu tendance à être fondé sur de grandes parcelles et surtout une histoire de la construction. Il en résulte une empreinte sans cesse croissante des zones urbaines qui va bientôt devenir ingérable. Par conséquent, il faudrait songer davantage à explorer de nouveaux types d'habitation qui seraient acceptables vis-à-vis des valeurs culturelles locales, les conditions climatiques ainsi que les contraintes de coût de développement. Dans les villes, la tendance sera de s'orienter vers les appartements où plusieurs générations d'une seule famille pourront vivre dans un bâtiment de 2-3 étages, etc. Un tel scénario résultera en

une densification urbaine réduisant dramatiquement les coûts d'aménagement urbain.

Le gouvernement devrait jouer un rôle habilitant en facilitant l'accès au logement pour les groupes à revenu moyen et faible. Des instruments tels que freins fiscaux et autres incitations devraient être explorés afin d'inciter les promoteurs à construire des logements pour les groupes à faible revenu dans le cadre de leurs investissements en développement urbain et de logement. L'aménagement polyvalent permet à des subventions croisées entre des utilisations urbaines et devraient être utilisées pour réduire le coût du logement pour le rendre abordable pour les groupes à faible revenu.

10.3.2 Méthodes de Construction durables

Étant donné le prix exorbitant des matériaux de construction, d'autres méthodes de construction devraient être explorées afin d'offrir des options pour la construction des logements à faible coût pouvant répondre aux besoins des groupes à faible revenu. Il s'agit de voir la possibilité d'utiliser des briques stabilisées avec des toitures en voûte/dômes à l'exemple des autres pays du Sahel. Les énergies renouvelables doivent aussi être utilisées d'avantage.

10.3.3 Matériaux et énergies durables

Les briques en terre crue ou cuites utilisées dans la construction sont toutes deux sensibles au contact avec l'eau particulièrement s'ils sont utilisés pour construire des maisons dans les zones sujettes aux inondations. Les briques de terre stabilisées ont été développées expérimentalement au Tchad mais n'ont pas encore été largement diffusés et acceptés par les populations. Une campagne de sensibilisation a été lancée par le projet DURAH 3. Des efforts additionnels doivent être faits.

11. Annexes

Annexe 1 : Termes de Reference de l'évaluation

Annexe 2 : Plan de travail de l'équipe d'évaluation

Annexe 3 : Renforcements de Capacités MATUH

Annexe 3 : Questionnaires

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 5 : Liste bibliographique

Annexe 6 : Biographies succinctes des évaluateurs

11.1 Annexe 1 : Termes de Reference de l'évaluation



TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'EVALUATION DU PROJET DURAH (Phase III)

Date : 23 septembre 2015

Pays: TCHAD

Description du poste: Consultants /Spécialistes en Développement Urbain :

- a- Un (1) International chef de mission
- b- Un (1) National

Type de contrat : contrat individuel

Nom du projet: Développement Urbain et Amélioration de l'Habitat

Durée du travail/service : Trente (30) jours pour le consultant national et vingt un (21) jours pour le consultant international

1. BACKGROUND

0. Introduction générale

Conformément aux politiques et procédures des projets du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), une évaluation finale du projet est exigée à la fin de sa mise en œuvre afin de juger de la nécessité d'en élaborer un autre dans le secteur concerné. Pour le PNUD ; les évaluations finales doivent questionner la pertinence et le succès du projet, vérifier l'impact et la durabilité des résultats atteints, y compris leur contribution au développement des capacités et aux objectifs environnementaux d'intérêt local, national ou international. Ces évaluations finales doivent aussi identifier les leçons apprises et fournir des recommandations qui pourraient améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets du genre.

Les règles d'évaluation du PNUD et de l'ONU-Habitat indiquent clairement que la fonction d'évaluation doit être structurellement indépendante de la direction opérationnelle et des fonctions de prise de décision concernant le projet. L'équipe d'évaluation est indépendante de toute influence injustifiée et aucune restriction ne sera imposée sur le contenu, les commentaires et les recommandations du rapport d'évaluation. Dans le cas de différence d'opinion non résolue entre les parties, l'équipe d'évaluation sera chargée d'exposer les différences dans une annexe au rapport final. Ainsi, l'équipe d'évaluateurs qui sera constituée pour l'évaluation finale du projet DURAH III devra donc se conformer aux normes

et exigences ci-dessus exposés.

1.1-Le Contexte et l’Historique du Projet

Le Tchad est un vaste pays d’une superficie de 1 284 000 km², désertique à plus d’un tiers et exposé à des aléas climatique prononcé. Selon les résultats du recensement général de la population et de l’habitat de novembre 2009, la population totale se chiffre à 11 274 106 habitants avec un taux annuel moyen de croissance démographique très important, 3,6%, dont 50,7% de femmes et 49,3% d’hommes. Selon le Rapport Mondial sur le Développement Humain (2014), le Tchad est classé 184ème sur 187 pays, avec un IDH de 0,372 qui indique un accès très limité aux services sociaux essentiels notamment en matière de logement ou seulement 19% des ménages habitent des logements décents. Plus de 69% des ménages ne disposent pas de toilette et utilisent par contre la nature comme lieu d’aisance. A peine un ménage sur deux (48,6%) a accès à l’eau potable.

Les besoins en logement, estimés en 1999 à 21.000 unités d’habitation par an, sont satisfaits à peine à 8,6 % uniquement par le secteur informel. La majorité des logements au Tchad sont construites en briques de terre crue (95%) ou en briques cuites produites essentiellement avec du bois comme combustible (production de plus en plus prohibée pour des raisons écologiques). D’autres matériaux de construction tels que la terre stabilisée ou pressée, l’ado béton, la chaux vive, les tuiles en fibre-ciment, ont été expérimentés mais n’ont pas, à ce jour, connu une vulgarisation prouvant leur compétitivité par rapport aux matériaux importés et susceptible de les faire accepter et utiliser par les populations dans la construction de logement. L’essentiel du logement se construit par autofinancement à travers diverses formes d’épargne matériaux, de bail à construction, de mutuelle d’épargne.

Pour faire face à ces défis, le Gouvernement du Tchad a entrepris un vaste programme dans le domaine de l’aménagement urbain. A cet effet, le Gouvernement tchadien, avec ses partenaires techniques et financiers (PNUD et ONU-Habitat), a lancé depuis juillet 2004, la mise en œuvre d’un vaste programme de développement Urbain dont l’objectif final est de fournir aux populations les infrastructures de base et un habitat décent répondant aux conditions socio-économiques du pays et renforcer les capacités des institutions nationales et locales pour la définition et la mise en œuvre d’un cadre stratégique de réduction de l’habitat urbain précaire.

La mise en œuvre des deux premières phases ont permis aux partenaires de réaliser certaines activités et l’évaluation de la seconde phase a la formulation et la mise en œuvre d’une nouvelle phase de trois ans. L’Evaluation actuelle concerne donc la période 2013-2015.

1.2-Objectif Global de l’Evaluation

D’une manière globale, cette évaluation devra permettre aux parties prenantes de mieux apprécier le chemin parcouru par DURAH III, de discuter de l’opportunité ainsi que du contenu d’un nouveau programme de Développement Urbain devant aider le Gouvernement de la République du Tchad à faire face aux nouveaux défis du secteur. Cette

évaluation devra également définir et préciser les contenus de la coopération entre le Tchad, le PNUD et ONU-Habitat en matière de développement urbain et de l'accès au logement par les populations à faibles revenus à la lumière de la nouvelle vision du MATUH.

Plus spécifiquement cette évaluation devra consister à faire le bilan du projet DURAH III, et de tirer les leçons pour aider le gouvernement du Tchad à développer un programme de développement urbain plus cohérent et pertinent en tenant compte des priorités émergentes dans le secteur urbain.

1.3-Les Objectifs spécifiques de l'évaluation

- Evaluer l'efficacité et l'efficience du projet dans la période 2013-2015 conformément aux différents Plans Annuels de Travail ;
- Examiner l'approche et le dispositif de mise en œuvre et en particulier les arrangements institutionnels pour son exécution, les systèmes de coordination et l'efficacité de l'assistance technique.
- Identifier les difficultés au niveau de la mise en œuvre du projet et évaluer les stratégies et les réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés ainsi que les procédures et les modalités de gestion des risques employées au niveau du projet ;
- Donner les orientations pour la formulation et la mise en œuvre d'un nouveau programme de Développement Urbain devant aider le Gouvernement de la République du Tchad à faire face aux nouveaux défis du secteur.
- Identifier et documenter les bonnes pratiques à travers la mise en œuvre du projet.

1.4-Le champ d'application de l'évaluation et les questions à traiter

L'évaluation portera spécifiquement sur les trois composantes de la troisième phase du projet sur l'ensemble du territoire, notamment dans les communes bénéficiaires. Toutefois, les évaluateurs pourront si besoin est, proposer une analyse croisée entre les différentes phases du programme depuis la première. De manière plus classique, l'évaluation externe de la troisième phase de DURAH devra permettre d'obtenir des éléments précis d'appréciation concernant la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions et résultats obtenus à ce jour. Pour ce faire, l'équipe des évaluateurs pourront à titre indicatif, traiter des questions suivantes :

Concernant l'efficacité et l'efficience :

Les différents résultats ont-ils été atteints en quantité et en qualité comparativement à ce qui était attendu ? y a-t-il eu une adéquation entre les résultats atteints et les ressources utilisées ?

La stratégie et la démarche méthodologique adoptées pour la mise en œuvre du projet ont-elles été efficaces ? en d'autres termes, la modalité d'exécution nationale par le MATUH avec l'ONU-HABITAT comme agence d'appui conseil a-t-elle été bénéfique pour le projet ?

Le projet a-t-il répondu à un besoin réel des bénéficiaires et de quelle manière cela

contribue-t-il aux objectifs nationaux (PND) ainsi qu'aux effets du CPAP et à d'autres objectifs plus globaux

Le management du projet a – t- il été à la hauteur des défis en attentes tout au long de sa mise en œuvre ?

Le projet a- t-il mis en place les outils adéquats de suivi interne et externe ?

Les différents partenaires du projet ont-ils joué correctement leurs rôles ? quelle a été la contribution effective de la partie tchadienne, du PNUD et d'ONU-HABITAT dans l'atteinte des résultats ?

Pour ce qui est de la pertinence, de l'impact et la durabilité :

Quel a été le degré d'appropriation par les bénéficiaires de tout le processus de conception et d'exécution de chaque composante et leurs capacités de pérenniser les actions initiées par le projet ?

Quelle a été la contribution réelle de DURAH au renforcement des capacités du MATUH ?
En quoi le projet a-t-il contribué dans le renforcement des capacités des principales communes des régions du Tchad ?

Y a-t-il eu une stratégie de transfert de compétences du projet vers les services et directions du MATUH ? que reste –t –il à compléter ?

Quel a été l'impact réel de DURAH III en termes de communication avec les populations sur les questions relatives à l'habitat et au logement ?

Quel est l'avenir des structures mises en place par le DURAH (SOPROFIM, OHDU, Banque de l'Habitat) et quels sont les appuis nécessaires pour les accompagner ?

Poser les jalons pour la formulation d'un nouveau programme National sur la base de la Nouvelle Politique Urbaine, et de la coopération entre ONU-Habitat et la partie Tchadienne en répondant à la question suivante : comment ONU-Habitat et le PNUD en tenant compte des attentes de la partie tchadienne pourraient mieux appuyer le Tchad dans la mise en œuvre de sa politique urbaine et du logement pour le plus grand

1.5-Les Résultats attendus

Quatre semaines après le démarrage de ses travaux, la mission présentera ses premières conclusions et recommandations au Gouvernement, au Représentant Résident du PNUD, au Bureau du Programme ONU-HABITAT et aux autres parties concernées. La mission devra, avant son départ du Tchad, produire et transmettre :

- Un rapport initial d'évaluation qui présenterait la méthodologie détaillée soutenue par des questions détaillées
- Un rapport final avec des recommandations sur la meilleure façon d'appuyer le

secteur urbain et sur des axes stratégiques potentiel pour un programme d'appui au secteur urbain.

Au Bureau du PNUD et celui de l'ONU-HABITAT au Tchad, une version électronique du rapport préliminaire d'évaluation rédigé en français ;

Au MATUH cinq versions papier reliée du rapport préliminaire d'évaluation rédigé en français ;

Le PNUD se chargera de la centralisation des commentaires et observations de l'ensemble des parties concernées et les transmettra à la mission d'évaluation au plus tard deux semaines après le dépôt du rapport provisoire. Le chef de mission à son tour finalisera le rapport définitif et le transmettra, dans un délai maximum d'une semaine, en cinq exemplaires reliés au Bureau du PNUD à N'Djamena, ainsi qu'un CD le contenant.

Le rapport final devrait contenir ce qui suit :

- Un résumé de trois pages maximum placées au début du document ;
- Une analyse claire et objective portant sur les résultats obtenus, leur qualité, leur impact et durabilité, l'efficacité et l'efficience de la cellule de gestion du projet dans la conduite du projet ;
- Un exposé sur les leçons et enseignements à tirer sur les 3 années d'intervention de DURAH III ;
- les recommandations et perspectives pour l'élaboration du nouveau programme et la coopération Tchad/ONU-HABITAT/PNUD ;
- un projet de plan d'action pour la mise en œuvre des orientations et recommandations majeures pour l'élaboration du nouveau programme d'appui au secteur du développement urbain.

ETENDUS ET DESCRIPTIONS DU TRAVAIL DEMANDE ; RESPONSABILITES DU CONSULTANT

2.1-Méthodologie et approche à utiliser pour la mission

D'abord, La mission procédera à une revue et analyse de l'ensemble des documents ayant rapport avec le projet et disponibles au sein du bureau du projet DURAH III, du Bureau du PNUD à N'Djamena, du Bureau du Programme ONU-HABITAT et de l'Administration tchadienne. A cet effet les différentes parties prenantes et l'équipe du projet en particulier, mettront à la disposition des évaluateurs toute la documentation nécessaire à l'accomplissement de leur mission.

Ensuite, La mission devra conduire des entretiens/interviews avec les acteurs majeurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet. Il s'agira entre autres du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, du MATUH, du PNUD, de ONU-Habitat, de la commune de N'Djamena, de Sarh, de Doba, d'abéché, de Mongo et de Kélo, les prestataires de services, quelques bénéficiaires finaux...

Enfin, la mission visitera les sites où le projet est intervenu pour constater les réalisations effectives et surtout recueillir les avis et vision des bénéficiaires finaux (populations et autorités et administrations locales).

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE REQUISES

3.1-Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée de deux (2) consultants indépendants. Il s'agira :

- Un évaluateur (Consultant international) recruté de commun accord entre ONU-HABITAT et le PNUD, chef de mission ;
- Un évaluateur (Consultant National) recruté par le Gouvernement.

Il est souhaitable qu'aucun de ces deux consultants n'ait été impliqué ni dans la formulation ni dans l'exécution du projet. Le chef de mission aura la responsabilité de la coordination du travail des autres membres de l'équipe et finalisera le rapport d'évaluation

Compétences

- Expertise et expériences avérées dans le domaine de l'évaluation des projets de Développement Urbain
- Très bonne connaissance des acteurs et institutions nationales du secteur.

Communication

- Bonnes aptitudes en communication, écrite et orale,
- Très bonne capacité de rédaction,
- Maîtrise parfaite du français,
- Aptitude technologique : bonnes maitrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power Point et Internet).

Leadership et organisation

- Aptitude à bien travailler avec les autres,
- Aptitude à planifier et prioriser,
- Capacité de travailler sous pression et à gérer des situations complexes.

Qualifications académiques et expériences

- Un évaluateur (Consultant international) recruté de commun accord entre ONU-HABITAT et le PNUD, chef de mission, ayant au moins un diplôme universitaire du second cycle de niveau master II en sciences sociales, en urbanisme, architecture, géographie ou en aménagement avec au moins une dizaine d'années dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de projets et programmes de développement, notamment en Afrique et une bonne connaissance des règlements et procédures du système des Nations Unies et d'ONU-Habitat. Il devra parler et écrire couramment le français ;

- Un évaluateur (Consultant National) recruté par le Gouvernement ayant un profil d'administrateur civil, de géographe, d'ingénieur en génie civil, d'urbaniste ou d'architecte. Le mandataire du Gouvernement devra avoir au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans l'administration publique, le suivi et l'évaluation des projets et programme de développement de l'Etat, une bonne connaissance des relations de coopération entre l'Etat et ses partenaires au développement. Il devra parler et écrire couramment le français ;

MODALITE D'EXECUTION DE LA MISSION

L'équipe d'évaluateurs travaillera sous la supervision directe du chef de l'Unité Développement Durable de PNUD. Le déroulement de la mission sera facilité par le Directeur du Programme ONU-HABITAT. Le Coordonnateur National du Projet DURAH sera la personne de référence quant aux différents rapports des activités réalisées.

En échange des prestations rendues, les consultants recevront une rémunération selon la grille en vigueur du PNUD pour les travaux de prestations intellectuelles et selon les modalités suivantes :

- 30% à la signature du contrat ;
- 40% après soumission de la première version du rapport ;
- 30% après soumission et approbation de la dernière version du rapport d'évaluation.

DUREE DE LA MISSION ET CALENDRIER PREVISIONNEL (A TITRE INDICATIF)

La durée de la mission sera de 21 jours ouvrables dont 15 jours ouvrables sur le terrain. Dans tous les cas, après la signature du contrat, la durée totale de la mission ne devrait pas excéder un mois calendaire comme l'indique le tableau ci-dessous.

Activités	Période			
	S1	S2	S3	S4
Revue documentaire, arrivée et installation à N'Djamena, ébauche de la méthodologie et du plan de travail				
Interviews et/ou focus group avec les acteurs clés du projet à N'Djamena				
Interviews et/ou focus group avec les acteurs clés du projet à Kélo				
Traitement et analyse des données collectées				
Tenue d'un atelier avec l'administration, le PNUD, ONU HABITAT, pour discuter de quelques résultats, des perspectives et recommandations pour le futur				
Rédaction du document final et tenant compte des résultats du mini atelier de restitution				
Finalisation et dépôt du rapport provisoire				

Durant la mission, le Bureau du PNUD fournira à la mission l'appui logistique et administratif adéquat

11.2 Annexe 2 : Plan de travail de l'équipe d'évaluation

Date	Activités	Localités	Contacts
Mercredi-Vendredi 18-20/11/15	<input type="checkbox"/> Préparation de mission <input type="checkbox"/> Recherche et Etude documentaire (RED)		
Samedi 21/11/15	<input type="checkbox"/> Voyage Toronto – Paris, du Chef de Mission		
Dimanche 22/11/15	<input type="checkbox"/> Voyage Paris – N'Djamena, du chef de mission <input type="checkbox"/> Préparation de l'ébauche du plan de travail		
Lundi 23/11/15			
08:30-09:00	<input type="checkbox"/> Contacts préliminaires avec PNUD ; Echanges sur les questions d'intendance	PNUD	Hobah Rogoto, Assist/Resrep,
09:00-09:30	<input type="checkbox"/> Briefing de sécurité par l' Associé a la Sécurité, DSS	PNUD	Sando Ndonan,
10:00-12:30	<input type="checkbox"/> Contacts préliminaires avec le CNP, projet DURAH, Echanges sur les questions d'intendances et de documentation	MATUH	Dr. Mahamat Youssouf M. Adibord
12:30-12:45	<input type="checkbox"/> Contacts préliminaires avec le SG/MATUH, Echanges sur les questions d'intendances et recrutement du conseiller national	MATUH	Dr. Abel Walendon, SG/MUTAH
12:45-13:00	<input type="checkbox"/> Elaboration Planning de la Mission (discussions et validation avec le CNP)	MATUH	CNP
Mardi 24/11/15			
08:00-09:45	<input type="checkbox"/> Recherche et Etude documentaire (RED)		
10:00-11:00	<input type="checkbox"/> Recrutement d'évaluateur national	MATUH	SG/MUTAH, CNP
10:00-11:00	<input type="checkbox"/> Visite courtoisie avec le Ministre/MATUH	MATUH	Ministre/MATUH
11:00-12:00	<input type="checkbox"/> 1ere réunion au PNUD avec CNP (Discuter Plan de travail y inclus visite site à Patte d'Oie et Drainage de la zone nord-est au lieu de Kélo)	PNUD	Assist/Resrep, PNUD CNP
12:00-13:30	<input type="checkbox"/> Visite site Patte d'Oie, 10 ^{eme} Arrondissement, N'Djamena <input type="checkbox"/> Visite site Drainage de la zone nord-est	10 ^{eme} Arrondissement, N'Djamena	
14:0+	<input type="checkbox"/> Recherche et Etude documentaire (RED)		
Mercredi 25/11/15			
9 :00-12 :30	<input type="checkbox"/> Réunion sur nouveau Programme Pays du PNUD (Hôtel la Résidence)	Hôtel la Résidence	Res.Rep. PNUD Directrice Pays, DG Ministère Planification et Etudes
13:30-14:30	<input type="checkbox"/> 1 ^{ere} contact avec l'évaluateur national		MOUKHTAR Ismael
15 :00+	<input type="checkbox"/> Poursuite RED		
Jeudi 26/11/15			
9 :00-10 :00	<input type="checkbox"/> Rencontre avec Mr. Zoumki, Directeur du Bureau Atrec responsable de mise en œuvre Projet Drainage	MATUH	Mr. Zoumki, Directeur du Bureau Atrec
10:30-12:30	<input type="checkbox"/> Rencontre avec Mr. Taher, DG SOPROFIM, MATUH	MATUH	Mr. Taher, DG SOPROFIM
10:30-12:30	<input type="checkbox"/> Rencontre avec Mr. Nokour, DG Cadastre, MATUH	MATUH	Mr. Nokour, DG Cadastre
Vendredi 27/11/15			

Date	Activités	Localités	Contacts
8:00-9:00	<input type="checkbox"/> Rencontre CNP	MUTAH	Mr. ABDUHADI Abdulahi,
9:30-10:30	<input type="checkbox"/> Rencontre Mr. Souradj KOULAMALLAH, ancien DG Chambre de Commerce responsable du projet Patte d'Oie)	Alim Développeurs de projets	Mr. Souradj, DG Chambre de Commerce
11:00-12:00	<input type="checkbox"/> 2 ^{ème} Réunion d'Equipe d'évaluateurs	MUTAH	
14:00-14:30	<input type="checkbox"/> 1 ^{ère} Réunion avec HPM ONU-Habitat	Hôtel Chez Wou	Merlin Totinon,
16 :00+	<input type="checkbox"/> Poursuite RED		
Samedi 28/11/15			
14:00-18:30	<input type="checkbox"/> Réunion avec HPM ONU-Habitat		
Toute la journée	<input type="checkbox"/> Poursuite RED		
Dimanche 29/11/15			
Toute la journée	<input type="checkbox"/> Poursuite RED		
14:00-15:00	<input type="checkbox"/> Réunion avec HPM ONU-Habitat		
Lundi 30/11/15			
08:00-10:00	<input type="checkbox"/> Rencontre avec HPM ONU-Habitat	ONU-Habitat	Merlin TOTINON,
10 :00-11:15	<input type="checkbox"/> Rencontre avec le Chef d'Unité développement durable	PNUD	Hobah ROGOTO
11:15-12:00	<input type="checkbox"/> Rencontre avec la Directrice Pays, PNUD	PNUD	Magda VERDICKT
12:00+	<input type="checkbox"/> Poursuite RED		
Mardi 01/12/15			
09:00-11:30	<input type="checkbox"/> Analyses de l'efficacité d'utilisation des ressources financières	PNUD	Equipe d'évaluation
11:30-12:30	<input type="checkbox"/> PNUD Rassurance Qualité,	PNUD	Beatrice TSHIDIBI
13:00-14:30	<input type="checkbox"/> Rencontre avec le HPM évaluation des produits	PNUD	HPM
14:00-15:45	<input type="checkbox"/> Synthèse données du Rapport de mission	PNUD	Equipe d'évaluation
15:45-17:00	<input type="checkbox"/> Rencontre avec le Résident Coordinateur ONU	PNUD	RC, ONU
Mercredi 02/12/15			
9:30-13:00	<input type="checkbox"/> Elaboration perspectives et recommandations	MATUH	SG/MATUH
14:00-15:30	<input type="checkbox"/> Atelier de restitution avec l'administration DURAH, le PNUD, ONU HABITAT,		
Jeudi 03/12/15			
08:30-16:00	<input type="checkbox"/> Synthèse données du rapport de mission	PNUD	
11:30-13:30	<input type="checkbox"/> Rencontre avec le HPM évaluation des produits	PNUD	HPM
13:30-17:00	<input type="checkbox"/> Rédaction du rapport de mission		
Vendredi 04/12/15			
8:00-16 :00	<input type="checkbox"/> Retour du Chef de mission (Fin du mission)		
8:00-16 :00	<input type="checkbox"/> Finalisation du rapport de mission		
5-12/12/15			
8:00-16 :00	<input type="checkbox"/> Finalisation du rapport de mission		
Samedi 12/12/15			
8:00-16 :00	<input type="checkbox"/> Soumission de projet final de Rapport de mission au MATUH, PNUD et ONU-Habitat		

11.3 Annexe 3 - Renforcements de Capacités MATUH

2012

Pas d'activités de renforcements de capacités sauf des achats des meubles et équipements pour les bureaux du DURAH.

2013

PNUD/ONU-Habitat

(Source : Rapport Annuel 2013 ; HPM)

1. Appui au processus de décentralisation, Zone de méridionale Sarh, Doba, Moundou, Pala et Bongor ; Mission conjointe PNUD/ONU-Habitat, 12 au 26 Juillet 2013
2. Atelier d'information et d'appui a l'élaboration des demandes de subvention des organisations des jeunes par le fonds d l'ONU-Habitat Sarh – Doba – N'Djamena ; Rapport de Mission, Mars 2013
3. Evaluation état d'avancement des travaux et directives ; Mission Conjointe PNUD/ONU-Habitat à Goz-Beida, 19-21 aout 2013
4. Renforcement des capacités des comites d'assainissement de dix communes du Tchad ; Rapport de mission conjointe PNUD/ONU-Habitat/DURAH, octobre – novembre 2013
5. Atelier de Validation « document de la Stratégie de Communication Participative en matière de développement urbain du Tchad » ; mission conjointe PNUD/ONU-Habitat/DURAH , 12-14 aout 2013
6. Appui Technique au Collectivités Locales du Tchad : au Comité : Provisoire de Gestion des Ressources Pétrolières Affectées a la Région Productrice ; Doba Logone Oriental ; mars 2013
7. Projet Transition / Stabilisation des Régions affectées par l'Insécurité Alimentaire et la Crise Libyenne : Mission conjointe PNUD/ONU-Habitat ; Juin 2013 »

2014

DURAH / MATUH

(Source : Rapport Annuel 2014 ; CNP DURAH)

8. Prise en charge mission du DHAI à Nairobi (Janvier 2014) "Programme Africain de développement urbain"
9. Financement du sommet de AMCHUD en février 2014 à N'Djamena
10. Prise en charge de mission à Nairobi : mars 2014 (Préparation du WUF 7)
11. Forum Urbain Mondial 7 (WUF 7) à Medellin (Colombie) avril 2014
12. Prise en charge mission AMCHUD et SHELTER à Abidjan (Côte-D'Ivoire) Juin 2014
13. Prise en charge mission au 1^{er} forum urbain du Cameroun Octobre 2014
14. Prise en charge de 2 missions à Dakar (septembre et décembre 2014) « efficacité énergétique dans le bâtiment en zone tropicale et ville durable »
15. Prise en charge partielle mission DGUH à Brazzaville (CTS 8 – U.A.)

2015

16. Prise en charge des frais (perdiems) mission en Tunisie (février 2015)
17. Prise en charge de mission du SG à New-York (mars 2015)
18. Prise en charge de mission à Nairobi du 09 au 24 avril 2015 « Habitat 3 » « Conseil d'administration de ONU-Habitat Istanbul pour le MATUH

Autres Renforcements

1. Cession de 2 véhicules pick-up neufs du projet
2. Achat de 4 autre pick-up
3. Restitution des 4 anciens véhicules du projet
4. Equipements de bureaux et informatiques (plusieurs PC, imprimantes, bureaux, portables, armoires et consommables
5. Achat d'équipements pour la salle de réunion (tables et chaises)

11.4 Annexe 4 : Questionnaires

1 DESIGN

- 1.1 La conception du projet était-elle basée sur une évaluation des besoins et une analyse de contexte?
 - Qui l'avait faite ?
- 1.2 Etait-elle la conception la plus appropriée pour répondre aux besoins identifiés?

2 PERTINENCE

- 2.1 Quelle est la pertinence des objectifs du projet pour :
 - les groupes cibles ?
 - les besoins et priorités gouvernementales?
- 2.2 Quelle est la pertinence du projet/d'autres intervenants clés :
 - PNUD
 - ONU-Habitat,
 - les besoins et les priorités d'autres partenaires ?
- 2.3 Dans quelle mesure le projet est aligné avec les politiques et les stratégies :
 - du pays ?
 - des partenaires ?
 - des bailleurs de fonds?
- 3.4 Est que la stratégie et la démarche méthodologique adoptées pour la mise en œuvre du projet été pertinente/à la nature des travaux ?

3 EFFICACITÉ

- 3.1 Quels ont été les objectifs prévus et les résultats dans le document de projet réalisés?
- 3.2 Quels sont les résultats atteints au-delà du cadre logique ?
- 3.3 Est que les procédures utilisées pour l'acquisition des biens et services ont été efficaces ?
- 3.4 Est ce que les mécanismes du suivi/évaluation ont été efficaces ?
- 3.5 Quel est le degré de réalisation des objectifs immédiats du projet ?
- 3.5 Quelle est la qualité des résultats atteints au regard de ceux recherche ?

4 EFFICIENCE

- 4.1 Quels étaient les ressources et les intrants transformés en produits en temps opportun et de manière rentable?
- 4.2 ONU-Habitat gestion basée sur HQ, de coordination et de surveillance efficace et approprié pour les bureaux extérieurs?
- 4.3 Quelles sont l'adéquation et l'efficacité dans l'utilisation des ressources du projet ?
- 4.4 Quelle est la qualité de la contrepartie nationale – appui MARUH et contrepartie technique ?
- 4.5 La qualité de l'assistance du PNUD pour la réalisation des objectifs ?
- 4.6 La qualité de l'assistance technique donnée par ONU-Habitat ?
- 4.7 Est ce que la mise à disposition des moyens financiers au projet par les partenaires a été adéquate de la part du Gouvernement, le PNUD autres bailleur des fonds ?

4.8 Quelles sont les difficultés rencontrées et quelles sont les mesures prises pour y remédier ?

5 PARTENARIAT ET COOPERATION

5.1 Dans quelle mesure les partenariats ont été recherchés et établis (y compris les agences de l'ONU) ainsi que les synergies créées dans l'acheminement de l'aide?

6 CAPACITES

6.1 Est-ce que l'institution d'exécution gouvernemental ou local a tout les compétences de mettre en œuvre tout les éléments du projet ?

6.2 Quelles capacités ont été créées au niveau national à travers le projet?

7 IMPACT

7.1 Est-ce que le projet a contribué ou contribuera probablement à long terme dans les domaines économique, social, technique, les modifications de l'environnement pour les individus, les collectivités et les institutions liées au projet?

7.1 Quel changement le projet a apporté aux bénéficiaires?

8 PÉRENNITÉ/DURABILITÉ

8.1 Dans quelle mesure les résultats du projet sont (impact éventuel et résultats) susceptibles de se poursuivre après le projet?

8.2 L'engagement des intervenants est-il susceptible de se poursuivre, être mis à l'échelle, reproduits ou institutionnalisés le financement externe après cesser?

9 SUCCES

9.1 À votre avis quelles sont les succès concernant les interventions, les produits et résultats du projet?

10 LIMITES

10.1 À votre avis quelles sont les limites, difficultés et défis que le projet a rencontrés ?

10.2 Comment le projet a relevé ces défis

11 MENACES

11.1 Quelles ont été les menaces pendant le déroulement du projet ?

12 Opportunités

12.1 Quelles sont les possibilités pour la réplique et la mise en échelle de ce type d'intervention?

13 Besoins

13.1 Quelles sont les besoins que vous envisagez pour les 3-4 années suivantes

11.5 Annexe 5 : Liste des personnes rencontrés

N °	Noms et Prénoms	Fonction	Institution	Contact
A - Etat du Tchad				
1	Mbaiguedem MBAIRO	Directeur General de Planification et des études	Ministère de Planification et de Coopération Internationale	66 27 36 73 mbaiguedem@yahoo.fr
2	Abdelramane ABDOULAYE	Planification et des études	Direction Planification et Coopération Internationale, Ministère de Planification et de Coopération International	66 65 65 11 abdelramane_abdoulaye@yahoo.fr
B – MATUH				
3	S.E. Ngabo Seli MBOGO,	Ministre, MATUH	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Habitat	66 68 62 75 mbogo_seli@yahoo.fr
4	Abel WALDON	Secrétaire General	MATUH	66 24 19 52 akwalendom@yahoo.com
5	Zoumki OUZANE	Directeur General	ATREC Inc .	66 29 33 36 99 92 07 80 zoumki.tchad@gmail.com
6	Tahir Goni BRAHIM	Directeur General	SOPROFIM, Société de Promotion Foncière et immobilière SA, MATUH	66 24 95 47 thgoni@yahoo.fr
7	Mr. Nokour CHOUGUY	Directeur General	Direction Services Domaniaux et Foncières, MATUH	66 23 61 32 95 27 72 16 nokourchouguy@gmail.com
8	Alaina YACOUB POSSY	Directeur General	Direction Urbanisme Habitat, MATUH	66 31 60 13 99 31 60 13 pooes12002@yahoo.com
9	Mahamat NYUEMBANG	Directeur General	L'Aménagement du Territoire, MATUH	66 23 94 64 95 01 95 85 nguembangmht@gmail.com
10	Maï Drichi LOOL	Directeur Adjoint	Direction Cartographie, MATUH	66 26 97 49 99 90 41 90 maidrichilool@yahoo.fr
11	Assabaksou BALGAMMA	Directeur Adjoint	L'Habitat et le Promotion des Matériaux Locaux de Construction	66 01 51 01 baksou4u@gmail.com
12	Ache Nassian NIMIR	Directrice topographie, Ingénieur	Direction de la Topographie, MATUH	66 40 87 58 achenassian@yahoo.com
C – Bureau projet DURAH				
13	Dr. Mahamat Youssouf M. ADIBORD	Coordonnateur National du Programme (CNP)	DURAH	66 30 44 66 99 83 86 98 adibordyou@yahoo.fr
D – PNUD				
14	Stephen TULL	Coordinateur Humanitaire &	PNUD	22 51 93 30 stephen.tull@undp.org

N °	Noms et Prénoms	Fonction	Institution	Contact
		Résident Coordinateur		
15	Magda VERDICKT	Directrice Pays	PNUD	66 20 20 81 magda.verdick@undp.org
16	Hobah ROGOTO	Assistant Résident Représentant, chef d'Unité	Unité développement durable PNUD	66 26 84 80 hobah.rogoto@undp.org
17	Edouard BOULANOKJI	Chargé de programme	Programme Développement Durable PNUD	66 48 29 66 99 48 29 66 edouard.boulanodji@undp.org
18	Beatrice TSHIDIBI L.	Spécialiste Assurance Qualité	Programme Management Support Unit, PNUD	66 90 76 85 beartice.tshidibi@undp.org
19	Ali Madai BOUKAR	Conseiller Economique Principal, Chef	Unité d'Analyses des Politique et Stratégies, PNUD	62 40 47 67 66 23 84 78 95 0855 11 Ali.madai@undp.org
20	Martine SAFAR	Associée a l'Administration	PNUD	Martine.safar@undp.org
21	Baba BRAHIM	Commis a l'administration	PNUD	66 25 53 64 Brahim.baba@undp.org
22	Sando NDONAN	Associé à la sécurité	PNUD	62 44 43 70 66 23 84 78 sando.ndonan@undp.org
E – ONU-Habitat				
23	Merlin TOTINON	HPM/ONU-Habitat	PNUD	66 26 35 92 merlin.totinon@undp.org
24	Claude Albert Meutchehe Ngomsi	Agent des établissements humains	Bureau Régionale pour l'Afrique, ONU-Habitat	+254 20762 5289 claudengomsi@unhabitat.org
25	Oumar Sylla	Ex. Senior Human Settlements Officer	Bureau Régionale pour l'Afrique, ONU-Habitat	+254701065888 Oumar.Sylla@unhabitat.org
F – Autres personnes				
26	Ismaël Mahamat MOCTAR	Directeur General	ISM-CONSULT	66 26 57 84 ismoctar2005@yahoo.fr

11.6 Annexe 6 : Liste bibliographique

Documents contextuels

Stratégie Nationale du Logement du Tchad : Programme d'actions ; 1999

Stratégie Nationale du Logement du Tchad : Résumé; 1999

DURAH Phase 1

Document de Projet ; 1 Avril 2004

Rapport de Démarrage ; Octobre 2004

Rapport Analytique des activités liées au site de la Patte d'Oie (Goudji Hamaral Goz) - Recensement – Déguerpissement – indemnisation ; 2004

Rapport Annuel 2004 ; Janvier 2005

Rapport Annuel 2005 ; Décembre 2005

Evaluation Externe du Projet, Rapport préliminaire, E. Bynens, S. Sall, M. Nguembang; Juillet 2007

Rapport Annuel ; Décembre 2007

DURAH Phase 2

Annexe 1 : Description de Services

Rapport de Démarrage, DURAH Phase II ; Avril 2008

Rapport Annuel 2008 ; Novembre 2008

Analyse de l'Etat d'Exécution et Perspectives ; Janvier 2009

Note sur le Projet DURAH ; 2009

Rapport Annuel 2009 ; Décembre 2009

La Loi No 004/PR/2010 du 07 Janvier 2010 Fixant les Principes Fondamentaux Applicables en Matière de Construction

La Loi No 006/PR/2010 du 12 Janvier 2010 Fixant les Principes Fondamentaux Applicables en Matière d'Urbanisme

La Loi No 023/PR/2010 du 24 Novembre 2010 Portant Détermination des Principes Fondamentaux du Financement et de la Promotion de l'Habitat au Tchad

Rapport d'Activités Phase 2 ; Novembre 2010

Compte rendu de la Tripartite du projet de Développement urbain et d'Amélioration de l'Habitat (DURAH II) ; 3 Décembre 2010

Rapport d'Activités Phase Prolongation ; Juin 2011

Rapport de Mission d'Évaluation Final, A. Thiam, A. Seddoh, K. Sou-Nguetour; Août 2011

Rapport d'Activités Phase Prolongation ; Octobre 2011

Compte rendu de la Tripartite finale du projet de Développement urbain et d'Amélioration de l'Habitat (DURAH II) ; 3 Février 2012

Note sur le Projet DURAH ; 2013

DURAH Phase 3

Décret No 698/PR/PM/MATUH/2012 Portant règlementation de la délivrance du permis de construction; Mai 2012

Documents du PNUD et ONU-Habitat, concernant les activités finances par le budget PNUD

Plan d'Action du Programme Pays ; 2012-2015

Plan de Travail DURAH III 2012 ; Novembre 2012

Plan de Travail DURAH III 2013 ; Mars 2013

Mémoire d'Entente entre Gouvernement du Tchad représenté par le 'Ministère de l'Urbanisme, l'Habitat des Affaires Foncières et des Domaines (MUHAFD)' et le 'Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humaines (ONU-Habitat)' ; Novembre 2012

Plan de Travail DURAH III 2014 ; Avril 2014

Rapport Annuel 2014

Plan de Travail DURAH III 2015 ; Juin 2015

Feuille de Route Septembre 2015 – Décembre 2016 ; Septembre 2015

Plusieurs rapports de mission de HPM ONU-Habitat

Plusieurs présentations power point préparé par le HPM

Documents que ne font pas parti de l'évaluation des qu'elles décrit des activités hors le budget PNUD : Documents rédigé par Yousouf Adibord, CNP, DURAH concernant les activités finances par le budget BDEAC

Rapport d'Activités, Drainage de la Zone Nord-Est dus site de Patte d'Oie à Ndjamena, Prêt BDEAC No 124.TCH-09/02-INFRA ; Février 2013

Rapport d'Activités N° 2, Drainage de la Zone Nord-Est dus site de Patte d'Oie à Ndjamena, Prêt BDEAC No 124.TCH-09/02-INFRA ; Juin 2013

Rapport d'Activités, Drainage de la Zone Nord-Est dus site de Patte d'Oie à Ndjamena, Prêt BDEAC No 124.TCH-09/02-INFRA ; Février 2014

Rapport d'Activités 2014, Activités du Projet DURAH, BDEAC

Note de Présentation, Projet DURAH,; Septembre 2015

Documents des d'evaluation

Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement ; Programme des Nations Unies du Développement ; 2009

Standards for Evaluation in the UN System : United Nations Evaluation Group April 2005

Norms for Evaluation in the UN System : United Nations Evaluation Group April 2005

11.7 Annexe 7 : Biographies succinctes des évaluateurs

11.1.1 Mohamed El Sioufi

Conseiller en Développement Urbain
Professeur de Jubilé 150e, Université de Chalmers
S.M.Arch., MIT, Cambridge, MA, USA
D.Arch., U. of Michigan, Ann Arbor, MI, USA
melsioufi@gmail.com ; melsioufi@yahoo.com

Mohamed El Sioufi est un conseiller en développement urbain durable spécialisé dans le logement et l'amélioration des bidonvilles. Il a plus de 40 ans d'expérience pratiquant, conseillant des gouvernements centraux et locaux, et enseignant dans des universités. Depuis 1995, il a travaillé au siège du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) en tant que conseiller principal pour les établissements humains responsable des conseils de politique, la coopération technique et le renforcement des capacités dans les Etats arabes, en Afrique, en Asie, dans le Pacifique et les Caraïbes. Il a développé et géré des programmes dans les domaines de la conception et planification des établissements humains, la gouvernance urbaine, le logement et la politique de l'amélioration des bidonvilles, des programmes et projets dans les conditions de post-crisis, des programmes de développement des capacités institutionnelles, et la mobilisation des ressources. Il a conçu, développé et coordonné le Programme participatif d'amélioration des bidonvilles (PPAB), financé par la CE. Le programme est actuellement mis en œuvre en plus de 35 pays en voie de développement et en post-crise dans les régions de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. De 2007 à 2014, il a coordonné la Branche du Logement et l'amélioration des bidonvilles ainsi que la Stratégie mondiale du logement. Il a en outre, supervisé et mené plusieurs évaluations de programmes de développement urbains.

11.1.2 Ismaël Mahamat Moctar

Ismaël Mahamat Moctar est un consultant indépendant en développement durable spécialisé dans le développement urbain, le logement, les infrastructures, la lutte contre la pauvreté et les audits environnementaux. Il a plus de 25 ans d'expérience pratiquant, conseillant des administrations centrales et locales, et assurant des sessions de formation à la demande. De 1991 à 1999, il a dirigé les services de l'aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat du Tchad en tant que directeur et en tant que directeur Général Adjoint. A ce titre, il a développé et mis en œuvre la stratégie nationale du logement, les plans urbains de référence ainsi que plusieurs programmes et projets d'améliorations des conditions de vie et d'habitat au Tchad.

De 1999 à 2007 : il a assuré la supervision des aspects environnementaux et sociaux du projet d'exportation Tchadien et produit, pour le Compte du Gouvernement Tchadien, les rapports Trimestriels et annuels du CTNSC correspondant à la période indiquée et destinés aux partenaires du Projet Doba ainsi qu'au public. Grâce à son talent et à ses interventions, le CTNSC a pu s'imposer et se forger une légitimité auprès de ses partenaires des Projets

Pétroliers au Tchad parmi lesquels figurent Esso Exploration & Production Chad Inc (EEPCI), EnCana, CNPCI et le Groupe de la Banque Mondiale.

De 2007/2008, en sa qualité d'expert national/composante environnementale et sociale, il a participé de façon active aux sessions de renégociations des Conventions Pétrolières (1988, 2004 et Avenants) avec le Consortium constitué d'ExxonMobil, Chevron et Petronas. Il a aussi participé au même titre aux récentes sessions de négociations de Contrat (2007) pour la Constitution d'un Consortium de Raffinerie entre la République du Tchad et la Compagnie Chinoise CNPCI, pour le financement, la construction et la gestion d'une Raffinerie à N'Djaména.

De 2008 à ce jour, en sa qualité de consultant indépendant, il a participé activement en tant que chef de mission, d'une part, à l'élaboration de nombreuses études satisfaisant aux normes nationales et internationales et d'autre part, aux différentes missions d'évaluation internes et externes de divers projets. Il a aussi participé et supervisé plusieurs projets.