



**CONSERVATION ET UTILISATION DURABLE DE LA BIODIVERSITE
DANS LE MOYEN-CHARI**



TITRE DU RAPPORT

**EVALUATION FINALE DU PROJET CONSERVATION ET UTILISATION
DURABLE DE LA BIODIVERSITE DANS LE MOYEN-CHARI**

Version finale

Consultant International: Dr NGONO Grégoire, PhD
Ingénieur des sciences forestières
Evalueur de projet

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD) FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL (FEM)

Titre du projet :	Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari
ID projet PNUD et FEM :	00049202
Calendrier de l'évaluation	10 Septembre au 31 Décembre 2015
Région et Pays :	Moyen-Chari, Tchad
Programme d'opérations du FEM :	PO1/Biodiversité
Agence de Mise en œuvre du FEM:	PNUD
Agence d'Exécution:	UNOPS
Organismes de contrepartie:	MERH
Partenaires de mise en œuvre :	MERH ; FEM/PMF
Bailleur:	Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)/Global Environment Facility (GEF)

Membres de l'équipe d'évaluation du projet : Dr. NGONO Grégoire, Consultant International

Remerciements

L'évaluateur tient à exprimer sa profonde gratitude au personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets qui lui a témoigné de sa confiance pour l'évaluation finale du Projet Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari. Il remercie le staff et tout le personnel du PNUD Tchad qui a témoigné beaucoup de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs de la présente évaluation finale. Sa gratitude va également à l'endroit de l'unité de gestion du projet, particulièrement à Mr. YAMTIBAYE Théophile, coordonnateur national du projet et Lazare TIKRI Serge, Assistant administratif chargé de contrats qui ont fait montre de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs du projet et à la facilitation optimale de la mission. L'évaluateur remercie particulièrement Mr. ABBA MAHAMAT MALLOUM, Assistant administratif et financier, chargé de relais du projet MANDA pour sa disponibilité et la qualité de sa collaboration qui ont permis d'organiser les réunions de briefing et de débriefing. Il remercie très sincèrement toutes les personnes rencontrées pour leur accueil, la franchise des échanges et les suggestions-recommandations partagées. Il remercie finalement Mr. Hobah Rogoto, Assistant au Représentant Résident Programme Développement Durable pour son apport à la rédaction de ce rapport en dépit du programme chargé de ses responsabilités. Que tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à ce travail trouvent ici toute ma reconnaissance.

RESUME

Tableau 1 : Résumé du projet

Titre du projet	Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari			
ID du projet du FEM	836		à l'approbation (en millions USD)	à l'achèvement (en millions USD)
ID du projet du PNUD	000 49 202			
Pays		Tchad	US\$: 45 000	Non évalué
Région	Afrique	Financement du FEM :	US\$: 1 400 000	US\$: 1 400 000
Domaines Thématiques	Biodiversité	Autres		
Objectifs:		Total cofinancement Bailleurs multilatéraux /Bilatéraux)	US\$: 1 635 000	Non évalué
Agence d'Exécution	PNUD	Financement total	US\$: 3 035 000	-
Autres partenaires impliqués:	Signature du DP (Date de début du projet) :		Mars 2003	
	Fin phase opérationnelle:		Juillet 2012	
	Date de clôture:	Proposée: Octobre 2011	Réelle : Décembre 2015	

Source : Termes de référence

Le budget prévisionnel initial de 3 035 000 USD était reparti entre les différents contributeurs comme suit : la subvention totale octroyée par le FEM s'élevait à 1 400 000 USD. Le cofinancement provenant d'autres donateurs s'élevait à 1 635 000 USD. Pendant la préparation du PRODOC, le gouvernement a décidé de cofinancer le projet en nature pour un montant de 45 000 USD et l'UE devait réaliser au bénéfice du Projet les travaux d'aménagement de couloirs de passage pour la faune de 350 000 USD.

BREVE DESCRIPTION DU PROJET

Le projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari a été initié avec pour objectif global la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans le PNM, sa zone tampon et des couloirs sélectionnés dans la région du Moyen-Chari. Des activités appuyées par le FEM dans deux ensembles géographiques plus larges, à savoir d'une part les cantons entourant le PNM et d'autre part tout le Moyen-Chari, viendront renforcer la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité dans le PNM et apporter aux communautés locales des avantages en matière de développement durable.

Le scénario de référence, c'est-à-dire le *statu quo*, consisterait en ce que la direction du Parc continue d'interdire aux agriculteurs et aux éleveurs d'utiliser les ressources du PNM. Ce qui aurait pour effet d'accroître les menaces sur le relèvement observé de la faune sauvage par des perturbations persistantes. Il est pratiquement certain que les perturbations se poursuivraient et elles pourraient aboutir à une dégradation irréversible de ce site important.

Le scénario de substitution du FEM parera aux menaces immédiates et éliminera les obstacles qui s'opposent actuellement à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans le PNM, ses zones tampons et les couloirs prioritaires. Les capacités de gestion du parc seront accrues et le rôle des communautés locales notablement modifié en ce que celles-ci, au lieu de constituer une source des menaces, interviendront de manière positive en tant que participantes actives à la gestion de l'AP et aux activités d'utilisation durable de sa biodiversité.

NOTATION DE L'ÉVALUATION

Tableau 2 : Notation de l'évaluation

Notes d'évaluation			
1. Suivi et évaluation	Notation	2. Agence d'exécution/agence de réalisation	Notation
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée	Modérément satisfaisant	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	Modérément satisfaisant	Qualité de l'exécution : agence d'exécution	Modérément satisfaisant
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	Modérément satisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	Modérément satisfaisant
3. Evaluation des résultats	De l'agence d'exécution/agence de réalisation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	Pertinent	Ressources financières	Moyennement probable
Efficacité	Modérément satisfaisant	Socio-politique	Moyennement probable
Efficiace	Modérément satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance	Probable
Note globale de la réalisation du projet	Modérément satisfaisant	Environnementale	Probable
		Probabilité globale de la durabilité	Moyennement probable

Source: Matrice d'évaluation développée par le PNUD.

RESUME EXECUTIF

L'objectif de développement à long terme du projet est la conservation de la biodiversité dans le PNM en favorisant l'intégration des objectifs de conservation dans la planification nationale et régionale en vue du développement durable dans le Moyen-Chari. L'objectif de développement du Projet correspondait aux priorités du gouvernement du PNUD et du FEM et il représente toujours le même intérêt pour ces trois institutions.

Le Projet, à la fin de son mandat, devrait garantir la conservation et l'utilisation durable du PNM et de son environnement immédiat et préconiser l'usage des corridors pour le rétablissement et le maintien de la diversité génétique. La réalisation de la première partie de l'objectif immédiat qui vise la conservation et l'utilisation durable du PNM représente également une contribution indiscutable à la manière d'utiliser la biodiversité telle que préconisée par l'objectif de développement.

Les fonds FEM, et de cofinancement devaient prendre en charge les frais relatifs à la coordination et à l'administration du projet, les activités liées à la gestion du PNM.

L'évaluation finale du projet est conforme aux règles appliquées à tous les projets financés par le FEM et mis en œuvre par le PNUD à travers l'UNOPS. Elle a pour but de présenter une analyse de l'efficacité et de l'efficacité des actions entreprises et des stratégies menées dans le cadre du projet. Elle met l'accent sur la conservation de la biodiversité dans le PNM.

Cette évaluation a été conduite pendant la période allant de septembre à décembre 2015, avec un maximum de 22 jours travaillés sur la base d'une analyse documentaire et d'une mission de visite des sites. Elle a suivi la méthode décrite par les directives du PNUD/FEM pour la réalisation des évaluations finales des projets. Les conclusions et résultats préliminaires ont été partagés au cours d'une réunion de restitution à N'djamena, le 20 novembre 2015 avec les acteurs centraux du projet basés à N'djamena.

La performance du projet est évaluée en considérant les angles d'appréciation ci-dessous :

Cohérence

En dépit des insuffisances de début de projet, il est cohérent avec la vision de développement et la stratégie d'intervention du FEM/PNUD, telle qu'énoncée dans le cadre de résultats pays. Il y a eu une bonne adéquation entre les objectifs et les activités du projet dans le pays. Le schéma organisationnel

mis en place pour le pilotage et l'exécution du projet est bien adapté au contexte régional du Projet. Les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des résultats escomptés ont été compatibles avec les activités mises en œuvre par le projet. Il est cohérent avec la vision de développement et la stratégie d'intervention du FEM/PNUD, telle qu'énoncée dans le cadre de résultats pays.

Pertinence

Le Projet contribue à l'exécution du Deuxième Cadre de Coopération de Pays (CP) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le Tchad et s'oriente dans le droit fil des domaines thématiques du CCP, à savoir ceux de la Lutte Contre la Pauvreté et de l'amélioration de la Gouvernance. Le projet s'inscrit dans la vision de développement du FEM, et les objectifs et priorités du projet s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires (Collectivités locales, services techniques et les ONG partenaires).

De ce fait, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet en ce qui concerne le critère de pertinence est pertinent (P).

Efficacité

Le projet a contribué au renforcement des capacités opérationnelles, humaines et techniques du PNM à travers le recrutement, les formations et les acquisitions, ainsi qu'à la révision des règlements du Parc permettant l'intégration des aspects biodiversité. Le projet a identifié les besoins en matière de développement, à travers l'appui à l'élaboration des PDL et leur mise en œuvre. Il a contribué au développement d'un système de suivi de la biodiversité quasi opérationnel, et au développement de stratégies de mobilisation des partenaires. Par ailleurs, le PNM a acquis une notoriété certaine à travers le projet auprès des quatre cantons, autorités administratives et traditionnelles locales, Secteur sud-est des Parcs et Délégation Régionale de l'environnement dans les régions du sud-est du Tchad grâce à la mise en œuvre des actions précitées.

Au vu de ce qui précède, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité, a été Modérément Satisfaisante (MS).

Efficienne

Par rapport à la situation de référence définie, les moyens financiers, matériels et humains mobilisés, n'ont pas toujours été disponibles pour réaliser les activités dans les délais et atteindre les objectifs fixés à des coûts raisonnables et sans gaspillage. Reste que l'équipe du projet s'est investi pour réaliser 80% des activités prévues.

Au total, il apparaît clairement que pour la plupart des éléments d'efficience analysés, le projet est tributaire d'une efficience moyenne. Aussi peut-on en conclure que l'efficience globale du projet est modérément satisfaisante (MS).

Impact

Quelques facteurs ont contrarié l'impact du projet, à savoir : la faible appropriation du projet par le gouvernement; le retard de la réalisation des activités de terrain et la faible valorisation des formations. Ces facteurs ont considérablement limité l'impact du projet.

Les actions mises en place à l'exemple de la création des comités villageois de surveillance et de lutte anti braconnage, des activités génératrices de revenus (AGR), les mises en défens forestières et halieutiques ont eu un impact positif au niveau des bénéficiaires et de la gestion des ressources naturelles.

L'évaluateur juge le niveau des impacts du projet probable (P).

Durabilité

Les capacités institutionnelles et des principaux acteurs ont été renforcés, les comités mis en place sont mieux structurés et fonctionnels et l'implication des administrations sectorielles permettent de penser à la préservation de nombreux acquis.

Toutefois, le faible engagement de certaines parties prenantes, l'insuffisance d'un mécanisme de coordination entre la multiplicité d'acteurs peuvent compromettre cette durabilité. En prenant en compte ces facteurs clés, l'évaluateur juge la durabilité moyennement probable (MP).

LECONS APPRISES ET MEILLEURES PRATIQUES

Leçons apprises de la mise en œuvre du projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari et qui pourraient servir pour d'autres phases du projet ou des projets similaires se présentent ainsi qu'il suit :

- 1) La problématique de la conservation de la biodiversité est transdisciplinaire et multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;
- 2) La proximité et le dialogue continu entre l'équipe du projet, le personnel du Parc et les populations locales permet d'atteindre des résultats ;
- 3) La mise en confiance des populations locales à travers le développement des activités génératrices de revenus permet de réduire le braconnage en brisant la chaîne de complicité ;
- 4) Le manque d'alternatives économiques aux communautés ou aux groupes ayant des activités néfastes sur l'environnement, contribue à la persistance de l'exploitation illégale du parc ;
- 5) La dépendance d'un projet aux financements extérieures fragilise la pérennité financière de celui-ci.

Les bonnes pratiques

Les pratiques retenues comme bonnes par la mission sont les suivantes :

- 1) La démarche participative dans la réalisation des activités, notamment les consultations avec les bénéficiaires pendant la préparation des PDL ;
- 2) L'organisation des ateliers de restitution des résultats des missions de consultation; et dans la gestion/aménagement du PNM et de ses paysages associés ;
- 3) La signature des conventions de gestion des ressources naturelles dans les zones périphériques du PNM notamment Balimba, Kokaga, Djoli, Niellim, Bedaya ,Bessada et Dobo ;
- 4) La signature du Plan d'aménagement/gestion du Parc National de Manda, l'élaboration des plans d'aménagement et de gestion de la Forêt Classée de Djoli Kira et du corridor de la Bande des écosystèmes qui longe la frontière Centrafricaine de Koldaga-Dembo-Maró
- 5) L'engagement des cantons riverains et des volontaires cantonaux à la surveillance du Parc National de Manda ;
- 6) La mise en place du système d'épargne et de crédit appréciée positivement par les communautés périphériques du Parc National de Manda.

Aspects transversaux

L'intégration de l'approche genre est globalement assez faible dans le projet. Le document de projet ne fait aucune mention du rôle particulier des femmes et de sa prise en compte par les activités du projet. Ceci s'explique par le fait que le projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari est principalement un projet de développement socioéconomique et institutionnel, au sein duquel l'approche genre n'est pas un objectif premier. Cependant, les femmes et les minorités constituées des jeunes pris en compte dans les communautés locales ont participé à la mise en place du projet.

Recommandations

A la fin de sa mission, le consultant recommande au vu des résultats satisfaisants obtenus et compte tenu de la durée relativement courte de mise en œuvre de certaines activités, une deuxième phase du projet intitulée Projet MANDA II devrait prendre en compte les insuffisances relevées et les propositions faites lors de cette évaluation. Elles portent moins sur des aspects techniques mais plus sur des questions stratégiques où des améliorations importantes sont nécessaires pour obtenir des effets meilleurs que ceux de la première phase. Il s'agit entre autres du dispositif institutionnel et

organisationnel, des procédures de gestion, de la synergie entre les actions et les acteurs, du suivi-évaluation entre autres.

Recommandation 1 : Finaliser l'ensemble des processus initiés au cours du projet ;

Recommandation 2 : Revoir le dispositif institutionnel et organisationnel ;

Recommandation 3 : Revoir la durée de mise en œuvre pour un nouveau Projet (MANDA II) ;

Recommandation 4 : Appuyer la création des activités génératrices de revenus complémentaires ;

Recommandation 5 : Créer une synergie forte entre les différents acteurs ;

Recommandation 6 : Améliorer la collaboration avec les Ministères de tutelle et l'UGP ;

Recommandation 7 : Définir un plan de capitalisation des résultats et une bonne stratégie de communication ;

Recommandation 8 : Renforcer les capacités d'appropriation des bénéficiaires.

ACRONYMES ET TERMINOLOGIE

AGR :	Activité génératrice de revenus
APDI :	Association pour la Promotion du Développement Durable Intégral
APRODEPIT :	Association pour la promotion et le développement de la pisciculture intégrée au Tchad
CCD-PNM	Comité de Coordination et de Développement du Parc national de Manda
BELACD	Bureau d'Etudes et de Liaison des Activités Caritatives de Développement
CCP :	Cadre de Coopération de Pays
CDC :	Comité de Développement Cantonal
CDP :	Comité directeur du projet
CGRN :	Comite de Gestion des Ressources Naturelles
CNP :	Coordonnateur national du projet
DA :	Domaine d'Activité
DEX :	Exécution Directe
DNP :	Directeur national du projet
DP :	Document de projet
DPNRFC :	Direction des Parcs Nationaux, des Réserves de Faune et de la Chasse
EMSP :	Expert de mise en œuvre et suivi du projet
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FEM :	Fonds pour l'Environnement Mondial
GEDEL :	Gouvernance de l'Eau et Développement Local
GEF :	Fonds pour l'Environnement Mondial
LAB :	Lutte anti braconnage
MEE :	Ministère de l'Environnement et de l'Eau
MERH :	Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques
OCB :	Organisation des communautés de base
NEX	Exécution nationale (un arrangement d'exécution du PNUD selon lequel le Programme est exécuté par des compétences nationales)
OMT :	Organisation Mondiale du Tourisme
ONG :	Organisations non gouvernementale
PARCEC :	Promotion et Appui au Réseau des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Moyen-Chari
PDF	Fonds pour le Développement du Projet (Project Development Fund)
PDL :	Plan de Développement Local
PDR/MC :	Plan de développement Régional du Moyen Chari
PGRN :	Projet de Gestion des Ressources Naturelles
PIP :	Phase initiale du projet
PNM :	Parc national de Manda
PNUAD :	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA :	Plan de travail annuel
RCA :	République Centrafricaine
RESAP/MC :	Réseau de Suivi des Activités Pétrolières au Moyen Chari
UCR :	Unité de coordination régionale
UGP :	Unité de gestion du projet
UE :	Union Européenne
UICN :	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNDAF :	Plan cadre des nations unies pour l'assistance au développement
UNOPS :	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (The United Nations Development Action Framework)
SS-PNRFC :	Secteur Sud des Parcs nationaux, des Réserves de Faune et de la Chasse
SNRP :	Stratégie nationale de réduction de la pauvreté
TDR :	Termes de Référence

SOMMAIRE

Page de garde.....	i
Résumé.....	iii
Résumé exécutif.....	iv
Acronymes et abréviation.....	viii
I. INTRODUCTION.....	1
1.1 Objectif de l'évaluation.....	1
1.2 Champ d'application et méthodologie.....	2
1.2.1 : Champ d'application.....	2
1.2.2: Méthodologie de l'évaluation.....	2
1.2.3 Critères de l'évaluation.....	4
1.2.4 Questions évaluatives.....	5
1.2.5 Difficultés rencontrées.....	5
1.3 Structure du rapport d'évaluation.....	5
II. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT.....	6
2.1 Démarrage du projet et durée.....	7
2.2 Problèmes que le projet vise à traiter.....	7
2.3 Objectifs immédiat et de développement.....	8
2.4 Indicateurs de base mis en place.....	9
2.5 Parties prenantes.....	10
2.6 Résultats escomptés.....	10
III. CONSTATS.....	12
3. 1 Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs).	14
3.1.1 Cohérence du cadre logique.....	14
3.1.2 Hypothèses et risques.....	16
3.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents incorporés dans la conception du projet.....	19
3.1.4 Participation prévue des parties prenantes.....	20
3.1.5 Approche de répliation.....	20
3.1.6 Avantage comparatif du PNUD et de l'UNOPS.....	21
3.1.7 Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur...	22
3.1.8 Modalités de gestion.....	22
3.2 Mise en œuvre du projet.....	25
3.2.1 Gestion adaptative.....	25
3.2.2 Accords de partenariat.....	25
3.2.3 Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative.....	26
3.2.4 Financement du projet.....	26
3.2.5 Suivi-évaluation: conception au démarrage et mise en œuvre.....	27
3.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre etc.....	29
3.3 Résultats du projet.....	29
3.3.1 Réalisation de l'objectif et des résultats globaux.....	29
3.3.2 Résultats par rapport à la pertinence.....	35
3.3.2.1 Alignement aux priorités et politiques nationales du pays...	35
3.3.2.2 Alignement aux priorités des communautés.....	35
3.3.2.3 Approche utilisée par le projet pour l'atteinte des objectifs....	36

3.3.3 Résultats par rapport à la Cohérence.....	37
3.3.3.1 Cohérence de la logique d'intervention.....	37
3.3.3.2 Cohérence de la logique organisationnelle.....	38
3.3.4 Résultats par rapport à l'efficacité.....	38
3.3.4.1 Au niveau de l'atteinte des résultats du projet.....	38
3.3.4.2 Au niveau de l'atteinte de l'objectif du projet.....	38
3.3.5 Résultats par rapport à l'efficience.....	39
3.3.5.1 Niveau d'exécution du budget.....	39
3.3.5.2 Au niveau de la qualité des réalisations.....	41
3.3.5.3 Au niveau des ressources humaines.....	42
3.3.5.4 Au niveau du respect du planning d'exécution.....	42
3.3.5.5 Appropriation par le pays.....	43
3.3.5.6 Intégration.....	44
3.3.6 Résultats par rapport à la durabilité.....	44
3.3.7 Résultats par rapport aux effets/impacts.....	45
3.3.8 Analyse des facteurs déterminants.....	46
3.3.9 Approche genre.....	47
 IV. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS.....	 48
4.1. Conclusion.....	48
4.1.1 Leçons apprises.....	49
4.1.2 Les bonnes pratiques.....	49
4.2 Recommandations.....	50
 V. ANNEXES.....	 53
5.1 Annexe 1 : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale.....	53
5.2 Annexe 2 : Itinéraire de la mission d'évaluation.....	58
5.3 Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	60
5.4 Annexe 4: Liste des documents consultés.....	63
5.5 Annexe 5 : Résumé des visites de terrain.....	64
5.6 Annexe 6 : Guide d'entretien avec les institutions bénéficiaires.....	65
5.7 Annexe 7 : Enquête de satisfaction.....	68
5.8 Annexe 8 : Matrice d'évaluation.....	70
5.9 Annexe 9 : Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi, l'évaluation des enquêtes, de durabilité et pertinence du projet.....	77
5.10 Annexe 10 : Formulaire d'autorisation du rapport d'évaluation.....	78

I. INTRODUCTION

La présente mission d'évaluation se situe à la fin d'exécution du projet Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari, mis en œuvre par le PNUD et exécuté par l'UNOPS avec l'appui financier du FEM et du PNUD.

Le projet est conçu pour garantir la conservation et l'utilisation durable du Parc National de Manda et de son environnement immédiat tout en préconisant l'usage des corridors pour la faune et le bétail comme technique de réhabilitation et de maintien de la diversité biologique et génétique des zones protégées du sud-est du Tchad.

I.1 Objectif de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, les objectifs de l'évaluation finale consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

Etant une évaluation finale, la mission a porté un jugement empirique et normatif sur la valeur et l'impact (les effets) qu'a le projet dans les communautés concernées. Il s'est agi en effet :

- d'apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- de mesurer l'efficacité des actions entreprises, c'est-à-dire de jauger le degré d'atteinte des objectifs et enfin ;
- d'examiner la durabilité des effets observés.

Les termes de référence ont proposé un cadre d'analyse axé sur l'évaluation du cadre logique et l'évaluation des aspects transversaux.

L'évaluation du cadre logique a conduit la mission à se poser une série de questions notamment sur l'élaboration et la cohérence du projet entre les objectifs fixés, les actions menées et les résultats obtenus. A cet effet, la mission d'évaluation a examiné les trois résultats escomptés du projet en rapport avec les actions entreprises et des indicateurs objectivement vérifiables au niveau des communautés concernées.

L'évaluation des aspects transversaux a tenu compte de l'impact socioéconomique, socioculturel, environnemental ainsi que du développement socioéconomique induit par le projet au regard des critères de : La Pertinence ; l'Efficacité ; l'Efficiences ; l'impact ; la viabilité et la durabilité ; l'approche genre, et la prise en compte des politiques nationales en matière de conservation et d'utilisation durable de la biodiversité.

A l'issue de la mission d'évaluation, des constats généraux ont été faits touchant aux : sensibilisations de conservation de la biodiversité dans le parc de MANDA et au renforcement des capacités des différents acteurs. Une analyse transversale des résultats obtenus est ensuite faite suivant les critères retenus afin d'identifier les forces et les succès qui constituent les acquis à préserver en même temps qu'il révèle les limites et insuffisances qui sont des défis à relever. Il tire les leçons et fait des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, ainsi que la réplique des bonnes pratiques identifiées qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays ou ailleurs dans le monde, sachant que les problématiques qu'il aborde sont les mêmes.

L'évaluation finale a été conduite par un consultant international indépendant résidant à Yaoundé, Cameroun avec l'appui et l'apport de l'unité de gestion du projet (UGP) et du secteur sud des aires protégées du parc national de Manda. Elle s'est déroulée pendant la période allant de septembre à décembre 2015, avec un maximum de 22 jours travaillés sur la base d'une analyse documentaire et d'une mission de visite des sites du projet. Les constats et les résultats préliminaires ont été partagés au cours d'une réunion de restitution, le 20 novembre 2015 avec les acteurs centraux du projet basés à N'djamena.

1.2 Champ d'application et méthodologie

1.2.1 : Champ d'application

La présente évaluation finale couvre l'ensemble de l'ex région du Moyen-Chari comprenant aujourd'hui les régions du Mandoul et du Moyen-Chari dans le sud-est du Tchad. Elle couvre toute la période de mise en œuvre du projet allant de 2006 à 2015 et toutes les actions réalisées par le projet ou avec l'appui du projet quel que soit l'organisme de financement. La cible visée est constituée de l'ensemble des bénéficiaires des actions du projet (administrations sectorielles, partenaires, ONG, communautés locales, etc.).

1.2.2 Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie d'évaluation a été développée en tenant compte des politiques, pratiques et normes pratiquées par le PNUD et le FEM en matière d'évaluation. Le travail a été conduit dans le principe du respect des considérations de confidentialité de l'information collectée.

Basée sur l'implication des différents acteurs, la mission a utilisé une démarche participative en associant les autorités administratives et traditionnelles, les services techniques déconcentrés étatiques, les comités cantonaux de gestion des ressources naturelles, les autres structures d'appui comme les ONG et les associations de développement pour les échanges sur le terrain.

Ainsi des réunions ont été organisées à différents niveaux avec ces différentes autorités, responsables des structures d'appui et les autres acteurs à la base. Cette méthodologie a permis non seulement de recueillir les avis des uns et des autres sur la mise en œuvre du projet, mais aussi de discuter sérieusement avec eux sur les problèmes et solutions ainsi que les perspectives concrètes du projet. Cette démarche s'est inscrite dans une dynamique d'atteinte des résultats selon les critères d'évaluation évoqués ci-haut.

1.2.2.1 Etapes méthodologiques et déroulement de la mission

Ils se sont articulés autour des étapes suivantes :

Etape 1 : Phase préparatoire

La phase préparatoire a commencé par les échanges avec l'Assistant Administratif et Financier, chargé de relais du projet MANDA à N'djamena afin de déterminer tant les méthodes à appliquer (entretiens, discussions de groupes), les personnes à rencontrer (organisations d'appui, acteurs publics, société civile, partenaires au développement, etc.), le point sur les aspects logistiques nécessaires pour le bon déroulement de la mission et notamment de rassembler le matériel et les outils de travail nécessaires.

Etape 2 : Phase documentaire

Afin de connaître le projet et son contexte d'évolution, son déroulement, ses résultats, etc., et en vue de mieux préparer la phase d'enquête sur le terrain, l'unité de gestion du projet (UGP) a fait parvenir par courrier électronique au consultant international résidant à Yaoundé, Cameroun un ensemble de documents pertinents et appropriés produits par le projet et/ou d'autres sources.

Cette étape a été déterminante pour (i) identifier les éléments de cadrage prévus pour le programme (problématique, objectifs, résultats attendus); (ii) identifier et analyser les approches d'intervention utilisées et (iii) reconstituer les activités réalisées et (iv) dresser un bilan des informations disponibles.

Elle a été bouclée par une première analyse évaluative sur la base des données collectées, ce qui a donné l'occasion au consultant de trouver un premier accord sur :

- La reconstitution du prévu à travers les principaux indicateurs (d'objectif global, d'objectifs stratégiques, de résultats intermédiaires, d'activités) ;
- L'identification du réalisé avec un accent sur :
 - L'approche et la stratégie d'intervention ;

- Le niveau d'appropriation des processus, microprojets et formations/informations reçues et des changements observés ;
- Les révélateurs de l'appropriation du programme par les bénéficiaires ;
- Les contraintes observées dans le bon déroulement du programme ;
- Les résultats obtenus.

➤ L'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé.

Cette étape a été l'occasion pour le consultant de définir le plan des informations à collecter pour structurer une analyse basée sur des faits et résultats vérifiés et constatés. C'est également à ce stade que le consultant a formulé des hypothèses d'investigations à mener sur le terrain et a procédé au choix des réalisations et/des sites devant constituer le champ de ses investigations approfondies.

Etape 3 : Elaboration des supports de collecte des données et mise au point du plan des investigations

Le consultant a élaboré, en fonction des besoins en informations complémentaires dégagés à la fin de l'étape précédente, les supports de collecte de données (voir annexe). Il s'est agi tour à tour :

- Du questionnaire guide d'entretien avec les partenaires clés (Coordination et partenaires de mise en œuvre) ;
- Du guide d'entretien avec les institutions et acteurs bénéficiaires du programme ;
- Du guide d'entretien avec les communautés locales ;
- Du plan d'observation des initiatives et actions mises en œuvre par le programme ;
- Des grilles d'exploitation des données collectées.

Etape 4 : Collecte des données proprement dites

Avec l'aide des différents outils de collecte élaborés, le consultant a procédé aux échanges avec les cibles identifiées. De manière particulière, l'expert a procédé à l'entretien avec l'UGP, les partenaires de mise en œuvre du projet (PNUD, FEM, MERH, ONGs partenaires, et membres du comité de pilotage etc.), les institutions bénéficiaires (Direction nationale des parcs et des aires protégées, le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, Ministère de l'Enseignement supérieur, etc.).

Ces entretiens ont été l'occasion d'avoir des commentaires et des explications poussées sur la mise en œuvre du projet. De manière particulière, ils ont permis :

➤ D'échanger sur la perception de l'expert sur les forces et les faiblesses en ce qui concerne les données disponibles :

- L'adéquation entre les objectifs du projet et l'enjeu de la problématique de la conservation de la biodiversité et de la lutte contre la pauvreté en milieu rural ;
- L'articulation entre le dispositif mis en œuvre, les moyens mobilisés et les objectifs visés ;
- Le rapport entre les activités, les résultats obtenus et les moyens mobilisés ;
- La capacité des activités jusqu'ici menées à permettre la réalisation des objectifs poursuivis ;
- Les synergies déployées au niveau interne ;
- Le degré de progression dans la réalisation des objectifs.

➤ D'avoir un partage de points de vue sur les alternatives de solutions d'amélioration envisageables pour induire la durabilité des actions engagées.

Etape 5 : Visites des réalisations et échanges avec les bénéficiaires

Compte tenu de la courte durée de la mission de terrain, le consultant a eu à visiter un échantillon représentatif des régions de Moyen chari (Cantons de Kokaga, Balimba, Niellim et un détachement du secteur sud des aires protégées, basé à Manda 1) et de Mandoul (Moissala). Des rencontres et des échanges en groupe avec les bénéficiaires ont été organisés au niveau de chaque chef de canton. Ces

rencontres et échanges ont permis d'évaluer le niveau d'appropriation des actions du projet dans leur ensemble par ces derniers. Compte tenu de la dispersion géographique des réalisations du projet, le consultant s'est appuyé sur les documents de capitalisation des autres réalisations.

Etape 6 : Traitement et analyse des données collectées

Le traitement des données s'est fait sur la base des grilles d'exploitation des données. Il a permis de ressortir l'information synthétique qui a servi de base aux analyses et appréciations ayant structuré le présent rapport d'évaluation. Les données traitées ont été organisées en suivant l'articulation du rapport telles que suggérée par le contenu des termes de référence afin d'en faciliter la rédaction. Au cours de l'analyse, il a été question pour la mission de formuler un jugement suivant le respect des principaux critères d'évaluation exigés (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, et prise en compte des aspects transversaux) et de procéder à une analyse systématique des dynamiques mises en œuvre, des résultats obtenus tant en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, la mise en œuvre des méthodes que l'utilisation des moyens et des contraintes et difficultés observées dans la mise en œuvre du projet. La stratégie d'argumentation utilisée pour cette évaluation a procédé du croisement et du recoupement des informations obtenues issues des différents registres utilisés (constat, opinion et interprétatif) par localité et par acteurs. Le registre interprétatif a été plus prépondérant dans l'analyse de la stratégie.

Etape 7 : Réflexion prospective et recommandations

Une fois les investigations de terrain terminées et les données collectées traitées et analysées, l'expert a fait le bilan des forces et faiblesses du projet pour tirer les leçons apprises et formuler des recommandations nécessaires visant à capitaliser les acquis.

Etape 8 : Restitution des conclusions et finalisation du rapport

Au retour du terrain, le consultant a consigné les premiers constats de terrain qui ont été exposés lors d'une réunion de restitution dans la salle du Ministère de l'Environnement sous forme de présentation powerpoint. Cette réunion a réuni le Directeur de la conservation de la biodiversité des parcs nationaux et de la chasse ; le Chef de division Aires protégées et de la conservation de la biodiversité, l'Assistant Administratif et Financier, chargé de relais du Projet Manda; le Chargé de Programme Développement Durable PNUD-Tchad ; le DGA de l'environnement, le coordonnateur du projet, le point focal FEM, et le chef secteur sud du PNM. Les questions et les observations issues de cette restitution ont été prises en compte pour la rédaction du rapport final transmis au commanditaire de la mission.

1.2.3 Critères de l'évaluation

L'évaluation a été conduite en fonction d'une prise en compte rigoureuse :

- Des termes de référence joints en annexe ;
- Des orientations fournies par le bureau UNOPS à Dakar, et de la planification stratégique du PNUD à New York;
- Des recommandations les plus récentes, lorsque pertinentes par rapport à la mission : le rapport d'évaluation mi-parcours, les évaluations bipartites et tripartites du PNUD ; MERH et la section sud des aires protégées.

L'ensemble des questions majeures abordées au cours de la mission d'évaluation, et au cours des différentes activités et phases évoquées ci-dessus figurent dans le présent rapport d'évaluation finale.

Le rapport apporte à travers les analyses conduites, une réponse aux questions évaluatives présentées en annexe. Les questions portant sur la dimension des « appuis au développement rural », la « bonne gouvernance » ainsi que l'aspect « genre » ont été prises en compte dans le questionnaire. Les notations utilisées sont celles adoptées par le PNUD pour l'évaluation des projets.

1.2.4 Questions évaluatives

L'ensemble des questions majeures abordées au cours de la mission d'évaluation, au cours des différentes activités et phases évoquées ci-dessus figurent dans le présent rapport d'évaluation.

Le rapport a tenu à apporter à travers les analyses conduites une réponse aux questions évaluatives suivantes soulevées par les termes de référence :

- l'analyse de la formulation du projet ;
- l'appréhension de la réalité de terrain du projet ;
- le taux de réalisation des résultats du programme ;
- les facteurs ayant contribué positivement ou négativement à la réalisation des résultats obtenus ;
- la pertinence et l'adéquation de la stratégie d'intervention et les facteurs favorables ou non.

1.2.5 Difficultés rencontrées

L'évaluation a été menée en toute impartialité par le consultant qui a travaillé dans les conditions d'indépendance totale. Dans l'ensemble, la mission d'évaluation finale s'est déroulée dans de bonnes conditions:

➤ divers préparatifs (prise de rendez-vous, réunions de briefing et débriefing) assurés dans de bonnes conditions, aussi bien au niveau central (par l'Assistant Administratif et Financier, chargé de relais du Projet Manda;) qu'à Sarh (par le coordonnateur du projet) ;

➤ intendance (transport) correctement assurée ;

➤ accompagnement efficace sur le terrain de l'évaluateur, par les membres de l'unité de gestion du projet.

Néanmoins, quelques contraintes et problèmes ont pesé sur le déroulement de la mission d'évaluation :

➤ Echanges difficiles entre le consultant et le service des relations humaines de l'UNOPS/Dakar, ayant occasionné l'annulation de la réservation du vol et le report du voyage à N'djamena ;

➤ L'envoi tardif du per diem à N'djamena, affectant ainsi le départ de la mission d'évaluation pour Sarh ;

➤ Courte durée de la mission d'évaluation finale du projet ayant conduit à la réduction du nombre de partenaires à rencontrer et de sites à visiter ;

Grâce à la mobilisation active du coordonnateur du projet et des membres de l'équipe du projet, une partie de ces problèmes a pu être résolue.

1.3 Structure du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est structuré de la manière suivante :

- Note de synthèse ;
- Introduction ;
- Descriptif du projet et du contexte de son développement ;
- Constats et analyses ;
- Conclusions leçons apprises et recommandations ;
- Annexes

II. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT

Le Parc national de Manda (PNM), situé dans le sud-est du Tchad et classé Parc national en 1965, constitue l'un des derniers refuges de la faune et de la flore sauvage au Moyen-Chari. Il couvre une superficie de 114 000 ha et s'étend sur près de 85 km de Manda au sud-est à Niellim au nord-est sur la grande route latéritique N'Djaména-Sarh et est bordé au nord par le fleuve Chari. Il est entouré par quatre cantons qui sont : Niellim au nord-est, Djoli au nord-ouest, Balimba au sud et Kokaga au sud-est. Il est également délimité à l'ouest par la route N'Djaména-Sarh, à l'est par le fleuve Chari, au nord par les rochers de Niellim et au sud par le Bahr Sara. Le PNM est compris entre 9°10' et 10°02' de latitude Nord et 17°35' et 18°05' de longitude est (voir cartes en annexe).

La biodiversité d'importance mondiale présente dans le parc a connu des périodes de calme relatif ainsi que des moments de perturbations anthropiques significatives. Le projet espère opérer des modifications à long terme dans les pratiques et assurer la conservation et l'utilisation durable du PNM et de ses environs immédiats tout en effectuant une démonstration de l'utilisation de corridors fauniques en tant que technique de réhabilitation et de maintien de la biodiversité dans le sud-est du Tchad.

D'après le recensement de 1993, la préfecture du Moyen-Chari compte 738 595 habitants et sa densité de population moyenne est d'environ 16 habitants/km². Pour soutenir la comparaison avec les données de 1993, il faut ajouter à ces chiffres, la population du Mandoul qui compte quelques 628 065 âmes, ce qui donne une population totale de 1 216 073, largement supérieure à celle de 1993. A l'époque, le Moyen Chari comprenait l'actuel Moyen Chari et le Mandoul.

La situation de référence indique que la population de la zone périphérique du PNM vit principalement de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de la chasse et un peu de la pisciculture (dans les étangs) et de l'apiculture (surtout dans la zone de Koutou). Les principales cultures pratiquées sont le coton, les céréales, les légumineuses et les plantes à racines. Ces cultures sont pratiquées de manière extensive et les périodes de jachère commencent à se réduire sous l'effet de la croissance démographique. Beaucoup de produits sauvages sont également présents autour et dans le parc; leur cueillette a une grande importance dans l'alimentation des familles et procure des revenus substantiels à ces dernières. Après l'agriculture, l'élevage constitue la seconde activité principale des populations environnant le parc. Un système d'élevage nomade, semi-nomade et sédentaire est pratiqué aux alentours du parc et, « illégalement » dans le Parc. À l'est du parc, la population vit essentiellement de la pêche. Ces populations des pêcheurs consacrent la plupart de leurs temps pendant la saison sèche à la pêche et pendant la saison des pluies à la culture du coton et des céréales. Pendant la saison sèche, certains pénètrent même dans le parc pour y pêcher dans les mares permanentes.

Selon un angle institutionnel, le Projet est ancré institutionnellement au Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (Direction de la Conservation de la Biodiversité, des Parcs Nationaux et de la Chasse). Au moment de sa conception, les principales menaces sur la biodiversité répertoriées dans le parc sont:

- Le braconnage animal au sein du PNM et à tous les niveaux géographiques;
- La pratique de l'agriculture extensive qui provoque à la fois le déboisement et la dégradation des sols. Ce processus représente une menace potentielle à long terme pour la durabilité du PNM;
- Le pastoralisme transhumant et sédentaire exerce une pression croissante sur les ressources, occasionnant surpâturage et dégradation des terres; il figure parmi les pressions les plus significatives qui s'opposent à la pleine réhabilitation de l'écosystème du PNM et relève d'interventions urgentes;
- L'utilisation non durable des ressources naturelles telles que la pression de la pêche, la coupe de bois et coupe de paille pour les usages domestiques et les activités de cueillette des feuilles d'arbres, du

miel et des fruits comme *Butryospermum parkii*, le *Tamarindus indica*, le *Parkia biglobosa* et le *Strychno*;

➤ Les feux de brousse anarchiques ou occasionnels.

Ces menaces sont liées aussi bien à la faiblesse de l'État, à la pauvreté qui reste un fardeau écrasant pour la population et l'environnement du Tchad, ainsi qu'à la croissance démographique qui demeure extrêmement forte au Tchad. Ces menaces justifient le choix opéré par le Gouvernement et ses partenaires de développement de contribuer à faire en sorte que la biodiversité d'importance mondiale et nationale du sud-est du Tchad soit utilisée de manière durable par les générations actuelles et leur apporte des avantages tout en étant conservée pour les générations futures.

L'objectif du projet dans sa globalité est donc de promouvoir la gestion, la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité dans le PNM, à travers des actions de renforcement des capacités institutionnelles, de mobilisation sociale, d'écodéveloppement dans les quatre (4) cantons riverains du parc. Des activités appuyées par le FEM : à savoir d'une part les cantons entourant le PNM et d'autre part tout le Moyen-Chari, viendront renforcer la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité dans le PNM et apporter aux communautés locales des avantages en matière de développement durable.

Le scénario de référence, c'est-à-dire le *statu quo*, consisterait en ce que la direction du Parc continue d'interdire aux agriculteurs et aux éleveurs d'utiliser les ressources du PNM. Ce qui aurait pour effet d'accroître les menaces sur le relèvement observé de la faune sauvage par des perturbations persistantes. Il est pratiquement certain que les perturbations se poursuivraient et elles pourraient aboutir à une dégradation irréversible de ce site important.

Le scénario de substitution du FEM parera aux menaces immédiates et éliminera les obstacles qui s'opposent actuellement à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans le PNM, ses zones tampons et les couloirs prioritaires. Les capacités de gestion du parc seront accrues et le rôle des communautés locales notablement modifié en ce que celles-ci, au lieu de constituer une source des menaces, interviendront de manière positive en tant que participantes actives à la gestion de l'AP et aux activités d'utilisation durable de sa biodiversité. Le couloir de Manda à Zakouma sera géré de manière à faciliter la réhabilitation des populations animales menacées et, à long terme, à réduire notablement l'isolement génétique qui attend ces populations.

2.1 Démarrage du projet et durée

Un calendrier de six ans (2006-2012) a été fixé pour la mise en œuvre du projet avec une première phase préparatoire plus courte d'un an et une deuxième phase plus longue de cinq ans. La Phase initiale du projet (PIP) devait être consacrée à l'établissement de l'UGP et à sa dotation en personnel, au renforcement des capacités de mise en œuvre, à l'établissement d'un programme de travail détaillé du projet et à la mise en place de procédures et de conditions institutionnelles favorables à la gestion de la biodiversité. Pendant la phase de démarrage du projet initialement prévue en 2006, mais effectivement réalisée en 2007, le cadre logique du projet (voir annexe), a été révisé pour être finalement structuré en 3 résultats et 11 produits intermédiaires. Le projet a bénéficié d'une extension jusqu'en décembre 2015, à cause de la mobilisation du personnel et financière afin de lui permettre de finaliser une série d'actions engagées.

2.2 Problèmes que le projet vise à traiter

Ces problèmes sont de plusieurs ordres :

- **Le problème de conservation de la biodiversité** : menaces de plus en plus sérieuses sur la biodiversité entraînant sa réduction dans le PNM, la perturbation des processus biologiques, la perte et l'amenuisement des bienfaits environnementaux ;
- **Les problèmes institutionnels et organisationnels** : incapacité des communautés et des organisations communautaires de base (OCB) à gérer les ressources naturelles dont elles ont la charge, insuffisance et faiblesse de l'application de la loi et de l'impunité en matière de gestion des ressources naturelles ;
- **Les problèmes de gestion et de développement durables des ressources naturelles** : capacités limitées des pouvoirs publics nationaux en matière de planification, de surveillance et de contrôle de l'exploitation des ressources naturelles ; insuffisance de la conscience environnementale ;
- **Les problèmes d'insuffisance de capacités techniques** : Insuffisance de ressources humaines compétentes en matière de conservation de la biodiversité au niveau des services techniques de l'Etat, manque de capacités techniques des ONG en matière de conservation de biodiversité, utilisation de techniques inappropriées par les producteurs/communautés ;
- **Les problèmes écologiques et humains** : la dégradation de la biodiversité du PNM, la pression du bétail domestique et du braconnage, la pauvreté endémique accrue et l'absence de solutions économiques de substitution ; les pressions d'origine anthropiques.

2.3) Objectifs immédiat et de développement

a) Objectifs

Le Projet a un objectif de développement et un objectif immédiat (en deux volets) ; il prévoit l'atteindre ce dernier grâce aux trois résultats escomptés.

Objectif de développement

L'objectif de développement de ce projet est la conservation de la biodiversité dans le PNM en favorisant l'intégration des objectifs de conservation dans la planification nationale et régionale en vue du développement durable dans le moyen-chari.

Objectif immédiat

Les objectifs immédiats consistent à :

- 1) Garantir la conservation et l'utilisation durable du PNM et de son environnement immédiat et;
- 2) Préconiser l'usage des corridors pour la faune et le bétail comme technique de réhabilitation et de maintien de la diversité biologique et génétique des zones protégées du sud-est du Tchad.

Ces objectifs ont par la suite été déclinés en 3 composantes ou résultats intermédiaires, eux-mêmes détaillés en six (6) composantes majeures :

- Le renforcement de l'appropriation par le Secteur Sud des Aires protégées et de Réserve de Faune et de la Chasse;
- L'engagement des populations locales et de leurs institutions, des autorités locales, régionales et nationales, et d'autres partenaires clés pour la conservation de la biodiversité;
- Le Développement d'activités économiques pour améliorer le niveau de vie des populations sur la base des techniques d'exploitation compatibles avec la gestion durable des ressources naturelles ;
- Le Renforcement des capacités locales et la mobilisation sociale en vue d'améliorer la gouvernance des ressources naturelles ;
- Le renforcement de la participation des parties prenantes dans le processus de diagnostic, de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation des activités et;
- Le transfert des connaissances acquises à travers le projet dans la gestion des ressources naturelles.

2.4 Indicateurs de base mis en place

Pendant la phase de démarrage, en 2006, le cadre logique du projet a été révisé pour être finalement structuré en 3 résultats et 21 indicateurs de progrès vers la réalisation de l'objectif immédiat. Tel que démontré dans le tableau ci-dessous, les produits et résultats du cadre logique révisé constituent une reformulation plus rigoureuse du cadre logique, qui toutefois respecte les intentions initiales du projet. Les indicateurs sont tirés de la Matrice du cadre logique et sont liés plus au mesurage des points positifs globaux réalisés par le projet qu'aux progrès de la mise en œuvre du projet.

Tableau 1 : Indicateurs de base

Objectif et Résultats	Indicateurs
<p>Objectif : La conservation et l'utilisation durable du PNM et de ses environs immédiats tout en effectuant une démonstration de l'utilisation de corridors fauniques en tant que technique de réhabilitation et de maintien de la biodiversité dans le sud-est du Tchad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les enquêtes sur la faune sauvage du PNM indiquent que les augmentations de population sont difficiles à expliquer par des facteurs autres que l'immigration par les couloirs; 2. Les études indiquent un état stable ou amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration 3. Les grandes menaces identifiées ont été réduites par rapport aux niveaux de la situation de référence, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - Incidence du braconnage réduite de 80 % - Empiètement à but agricole éliminé - Feux de brousse réduits de 15 % - Autres formes d'extraction illicite des ressources réduites de 70 % 4. Rapports plus fréquents faisant état de présence de la faune dans les couloirs de migration fauniques sélectionnés 5. Plusieurs espèces précédemment éradiquées ont été recensées et, selon les estimations, leurs populations se sont rétablies à des niveaux durables dans le PNM à l'achèvement du projet. 6. Les signes de réduction des menaces font apparaître d'autres réductions substantielles des grandes menaces qui pèsent sur la biodiversité du PNM.
<p>Résultat 1 : Le PNM opère selon un système de gestion participative fonctionnant bien.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. À la fin de l'année 4, au moins 50 % des membres du personnel du PNM ont renforcé leurs capacités suite à des formations dans des domaines liés aux activités telles que la foresterie, la gestion de la faune, etc. 2. Ensemble de règlements actualisés et plus appropriés en place à la fin de l'année 2. 3. Les données du suivi environnemental de référence sont comparées aux données recueillies pendant la phase évaluation (année 2), donnant ainsi des indications claires sur les tendances relatives à l'environnement et à la réduction des menaces. 4. Un plan stratégique de lutte contre le braconnage est mis en place (année 1) et la surveillance du respect des règlements est effective. 5. Plan de gestion adopté à la fin de l'année 3. 6. Synthèse des leçons à retenir effectuée et diffusée au niveau national à l'année 5.
<p>Résultat 2 : Les habitants des communautés riveraines et les éleveurs transhumants imposent des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en bénéficiant des avantages du développement durable</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protocoles d'utilisation durable des ressources du PNM, établis avec la pleine participation de toutes les parties prenantes et diffusés. 2. Les groupes d'éleveurs clés identifiés ont bénéficié des programmes en matière de sensibilisation et de développement 3. 70% des communautés riveraines ont participé aux activités de conservation et de réhabilitation du Parc et en ont tiré des revenus. 4. Des programmes de micro-entreprises et micro-crédit sont mis en place et les membres des communautés environnantes en ont bénéficié. 5. Protocoles d'utilisation durable opérationnels.

Objectif et Résultats	Indicateurs
Résultat 3 : Un à deux couloirs écologiques fonctionnent pour favoriser la réhabilitation des populations fauniques du PNM, en maintenant la connectivité écologique entre le Parc et les autres zones protégées prioritaires au Moyen-Chari, et en appuyant la gestion pastorale durable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapports réguliers sur la présence des populations fauniques le long des couloirs de migration sélectionnés. 2. Système de suivi établi le long des principaux couloirs, en partenariat avec les populations locales. 3. Les éleveurs transhumants font état de conflits moins nombreux avec les agriculteurs 4. Les études de la végétation indiquent un état stable ou amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration

2.5 Parties prenantes

Le document de projet présente la typologie des parties prenantes impliquées directement dans le projet de conservation et d'utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari.

Selon son descriptif, le Projet devrait mobiliser une large gamme de parties prenantes. Parmi elles se trouvent :

- Les autorités administratives : les gouverneurs, les préfets et les sous-préfets, le maire de Sarh, les chefs de cantons, les responsables locaux des services techniques déconcentrés;
- La société civile, notamment les Organisations non gouvernementales (ONG), les groupes des pêcheurs et des éleveurs, les comités cantonaux de développement, les groupements de production, les volontaires cantonaux de surveillance du PNM ;
- Les responsables des projets financés par le bureau pays du PNUD, la Banque africaine de développement, la Banque mondiale, les chercheurs et formateurs du (Bureau d'Etudes et de Liaison des Activités Caritatives de Développement) BELACD, les consultants et les sous-traitants.

Le Projet s'intéressait aussi aux parties prenantes antagonistes, en particulier :

- Les propriétaires et exploitants des troupeaux d'animaux domestiques qui pâturent dans le PNM;
- Les chasseurs et pêcheurs professionnels qui braconnent ;
- Les éleveurs transhumants qui empiètent sur les terrains du PNM.

De manière globale, le Projet a consenti beaucoup d'efforts et de ressources pour maintenir la gestion participative avec une large implication des parties prenantes. Ceci lui a donné une bonne visibilité sur le terrain et une estime des partenaires.

Le projet faisait grand cas des infractions de ces parties mais il n'a pas eu beaucoup de succès dans le lancement de dialogue avec ces adversaires pour concilier leurs intérêts et ceux du Projet.

2.6 Résultats escomptés

Pendant la phase de démarrage, en 2006, le cadre logique du projet a été révisé pour être finalement structuré en 3 résultats et 15 produits intermédiaires. Tel que démontré dans le tableau ci-dessous, les produits et résultats du cadre logique révisé constituent une reformulation plus rigoureuse du cadre logique, qui toutefois respectent les intentions initiales du projet.

Tableau 2 : Résultats escomptés

RESULTATS	PRODUITS ESCOMPTEES
	Produit 1 : Les membres du personnel du PNM ont renforcé leurs capacités d'au moins 50% à la fin de l'année 4 suite à des formations dans des domaines liés aux activités telles que la foresterie, la gestion de la faune, etc.
	Produit 2 : L'ensemble de règlements sont actualisés et plus appropriés en place à la fin de l'année 2.

<p>Résultat 1 : Le PNM opère selon un système de gestion participative fonctionnant bien.</p>	<p>Produit 3 : Les données de suivi environnemental de référence sont comparées aux données recueillies pendant la phase évaluation (année 2), donnant ainsi des indications claires sur les tendances relatives à l'environnement et à la réduction des menaces.</p>
	<p>Produit 4 : Un plan stratégique de lutte contre le braconnage est mis en place (année 1) et la surveillance du respect des règlements est effective.</p>
	<p>Produit 5 : Plan de gestion est adopté à la fin de l'année 3.</p>
	<p>Produit 6 : La synthèse des leçons à retenir est effectuée et diffusée au niveau national à l'année 5.</p>
<p>Résultat 2 : Les habitants des communautés riveraines et les éleveurs transhumants imposent des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en bénéficiant des avantages du développement durable</p>	<p>Produit 2.1 : Les protocoles d'utilisation durable des ressources du PNM sont établis avec la pleine participation de toutes les parties prenantes et sont diffusés.</p>
	<p>Produit 2.2 : Les groupes d'éleveurs clés identifiés ont bénéficié des programmes en matière de sensibilisation et de développement</p>
	<p>Produit 2.3 : Les communautés riveraines ont participé aux activités de conservation et de réhabilitation du Parc d'environ 70% des et en ont tiré des revenus.</p>
	<p>Produit 2.4 : Des programmes de micro entreprises et micro crédit sont mis en place et les membres des communautés environnantes en ont bénéficié.</p>
	<p>Produit escompté 2.5 : Protocoles d'utilisation durable des ressources naturelles sont opérationnels.</p>
<p>Résultat 3 : Un à deux couloirs écologiques fonctionnent pour favoriser la réhabilitation des populations fauniques du PNM, en maintenant la connectivité écologique entre le Parc et les autres zones protégées prioritaires au Moyen-Chari, et en appuyant la gestion pastorale durable</p>	<p>Produit 3.1 : Les rapports réguliers sur la présence des populations fauniques le long des couloirs de migration sont sélectionnés.</p>
	<p>Produit 3.2 : Les systèmes de suivi sont établis le long des principaux couloirs, en partenariat avec les populations locales.</p>
	<p>Produit 3.3 : Les éleveurs transhumants font état de conflits moins nombreux avec les agriculteurs</p>
	<p>Produit 3.4 : Les études de la végétation indiquent un état stable ou amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration</p>

III. CONSTATS

a) Conception du projet

Signé et approuvé par toutes les parties en 2003, le projet connaît un démarrage laborieux causé principalement par de longues négociations tripartites sur les points suivants : (i) la révision du document du projet, finalement approuvé en février 2006; (ii) la mise en place de la phase initiale du projet (PIP) et la mise en place de l'unité de gestion du projet (UGP).

A ce titre, il faut noter que les travaux de la phase conceptuelle (PDF-B) avaient été menés conjointement par le Gouvernement Tchadien et le PNUD-FEM, appuyés par un comité de pilotage intersectoriel. La gestion du projet est réalisée selon la modalité de mise en œuvre DEX, ce qui place la réalisation des activités en matière d'administration, de technique et des finances sous la responsabilité directe du PNUD-Tchad comme agent d'exécution du FEM, mais avec la supervision de l'organisme national de contrepartie : le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH). La mise en œuvre du projet est confiée à l'UNOPS à travers l'Unité de gestion du projet (UGP) localisée à Sarh avec l'appui d'un Coordonnateur national du projet (CNP), d'un Expert de la mise en œuvre du projet, d'un Responsable de suivi évaluation, d'un chargé d'administration, d'un assistant secrétaire et d'un chauffeur.

Au stade de démarrage du projet, et en dépit de la priorité accordée à la conservation de la biodiversité dans le PNM concerné par le projet, les capacités institutionnelles des structures de gestion du parc du PNM étaient assez limitées en matière d'efficacité d'action dans le domaine de la conservation de la biodiversité.

L'analyse de la situation de départ lors de la préparation du projet avait relevé que les principales contraintes institutionnelles étaient le cadre législatif inapproprié, le manque de personnel technique spécialisé dans la gestion de la biodiversité et l'insuffisance d'infrastructure et d'équipement de base. Cet état de fait constitue un indice explicite d'incertitude dans la surveillance de la population de la faune du Parc par exemple.

L'appropriation par les parties prenantes des approches préconisées pour le projet a donc été difficile au départ, et les activités ne commencent qu'en 2007, à la suite du recrutement du personnel de l'unité de gestion et des consultants devant se charger des études préalables. Cette longue phase de démarrage aura peut-être été favorable à l'appropriation du projet par les partenaires et bénéficiaires, appropriation qui constitue, selon les partenaires, un des résultats les plus positifs de ce projet.

En terme de biodiversité, le choix de la zone du projet est également pertinent, puisque ses particularités climatiques et écologiques y ont favorisé l'installation d'une flore, d'une faune et de paysages spécifiques qui constituent un patrimoine naturel exceptionnel pouvant, au delà des utilisations traditionnelles locales, être valorisé à des fins éco-touristiques et de valorisation par les produits de terroir.

Toutefois, le document de projet n'explique pas comment les agriculteurs et éleveurs locaux imposeront des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en jouant un rôle actif et participatif dans la conservation et la gestion du PNM et la planification y relative, et ne dit pas de manière persuasive comment ces besoins particuliers des éleveurs seront pris en considération. Il doit non seulement déclarer qu'une bonne gestion de l'environnement bénéficiera à tous, y inclus les éleveurs pauvres, les agriculteurs pauvres, les pêcheurs pauvres, mais aussi indiquer précisément comment ils en bénéficieront.

L'impression qu'on a de la proposition du projet est qu'on considère que le bien-être du parc prend le pas sur le bien-être des pauvres qu'il cherche à exclure, sans montrer pourquoi il y a une compatibilité inhérente entre les deux.

Les contraintes territoriales ont par ailleurs été soulevées et soulignées pendant l'évaluation et il importe ici d'en faire état, car la spécificité du milieu a été une contrainte importante pendant l'exécution du projet.

L'évaluation a noté que le projet, ambitieux dans n'importe quel contexte, se déroulait dans un territoire immense, et dans certains cas dans des régions très difficiles d'accès avec des populations demeurant dans une certaine autonomie et dont la culture particulière impose des manières de communiquer différentes, avec des subtilités et des susceptibilités bien particulières. Selon l'avis de tous les partenaires, cet ensemble de conditions aurait été un facteur contraignant (menant à beaucoup de délais) n'eut été l'appartenance ethnique du coordonnateur du projet à la région du Moyen Chari. Toutefois, il a semblé au consultant que cet apprentissage du terrain, du milieu culturel et des différentes contraintes, c'est-à-dire le contexte de référence, aurait pu, et aurait peut-être dû être acquise pendant la phase de conception du projet.

b) Formulation du projet

La structure du Projet a été conçue comme un ensemble d'une dizaine d'institutions regroupées en trois niveaux : (i) organismes de coordination et de supervision, (ii) entités d'exécution du Projet et (iii) des bénéficiaires. Déjà complexe à gérer, le Projet s'est trouvé dans une situation difficile car le financement parallèle destiné à la gestion du Parc n'a pas été disponible. En conséquence, le Projet s'est trouvé sans appui institutionnel pour gérer ses activités à l'intérieur du Parc.

Selon les avis des personnes rencontrées, le Projet a été préparé de manière participative en consultation exhaustive avec les bénéficiaires potentiels, notamment les populations rurales des quatre cantons limitrophes du Parc.

Selon le DP, le Projet devrait être ancré institutionnellement auprès de la direction de Conservation de la Faune et des Aires protégées (actuellement DPNRFC) dont le directeur devrait assumer la fonction du Directeur National du Projet (DNP). Le DP ne contient pas de description de ses fonctions comme DNP. Le projet devrait être exécuté suivant la modalité par agence « AGEX » (un arrangement d'exécution du PNUD selon lequel le programme est exécuté par des compétences nationales).

La formulation du projet faite à travers de celle de son DP, est particulièrement importante, puisque ce dernier constitue la « feuille de route » du projet, qui en guide sa mise en œuvre par l'équipe de projet. A ce titre, l'analyse de la stratégie globale du projet (stratégie en principe basée sur une analyse objective rigoureuse de la problématique à résoudre et des grandes options de solution a priori envisageables) est capitale, puisqu'elle permet d'évaluer dans quelle mesure les composantes et l'approche prévues par le DP sont « a priori susceptibles » d'atteindre des impacts significatifs et durables sur la biodiversité.

A son tour, l'analyse de la stratégie opérationnelle, du cadre logique et du SSE proposés par le DP est tout aussi cruciale, car elle permet d'évaluer comment le DP a traduit la stratégie globale en approche et dispositifs pratiques aisément utilisables par l'équipe du projet et ses partenaires.

Cependant, l'agencement des institutions qui gèrent le projet tel que prévu par le PRODOC a subi des modifications au cours de son exécution :

- Le CARE Tchad considéré dans le DP comme un organisme associé a discontinué ses activités dans la région ;
- Ensuite, étant donné que le DP a stipulé que « le Projet sera ancré institutionnellement auprès de la DNAP », sans préciser en quoi cet ancrage devait consister, la direction des Parcs se considérait comme sa contrepartie nationale et demandait davantage de retombées matérielles et plus de regard dans la

gestion financière et technique quotidiennes. Le PNUD-Tchad et l'UNOPS ont été perçus comme des agences qui ont injustement monopolisé la gestion du Projet.

Le DP n'a pas proposé d'organigramme du Projet. Son absence et une description sommaire des prérogatives des parties prenantes ont eu des répercussions sur son fonctionnement. Consciente de cette situation, la troisième réunion du CDP, a tenté de réorganiser le Projet et de proposer un organigramme actualisé, mais la tentative n'a pas apporté d'améliorations escomptées et par la suite l'idée n'a pas continué.

Tableau 3 : Etapes de processus de formulation

Périodes	Evénements/Etapes
Mars 2003	Prise en considération pour le financement
Octobre 2005	Date de démarrage prévue (signature)
Juillet 2006	Début de décaissement
Mars 2007	Première réunion du CDP
Octobre 2011	Fermeture prévue
Juillet 2012	Fermeture prévue révisée

Source : document de projet

3.1 Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)

3.1.1 Cohérence du cadre logique

Le premier constat est que les différentes composantes du cadre logique (CL), identifiées en termes de résultats contribuent de façon complémentaire au but du projet qui est de renforcer les capacités en vue d'une cogestion et d'une utilisation durable des ressources naturelles.

La conception de la structure du cadre logique (résultats et activités) repose sur une approche systémique de développement des capacités de l'ensemble du «*Système de Conservation de la Biodiversité*» et ceci, à tous les échelons de l'espace du moyen-chari. Les dimensions politiques, juridiques/réglementaires, celles concernant les ressources du système (humaines et financières) et celles relatives au processus (gestion participative, sensibilisation, etc.) y ont été prévues.

L'examen des éléments du cadre logique permet de constater que les indicateurs qui y sont contenus sont limités en majeure partie à la vérification de la réalisation des activités et ne permettent pas de capter les effets que celles-ci devaient induire. Or, la réalisation d'une activité comme la signature d'un accord ou d'un texte, ou la tenue d'un atelier, ne constituent pas une fin en soi. Par contre, le projet s'est concentré sur la mise en œuvre des activités sans suivre adéquatement leurs effets auprès des bénéficiaires réels. Un nombre important d'indicateurs du cadre logique ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur (SMART).

Le CL a, sur le fond et la forme, aussi bien plusieurs mérites que d'assez nombreuses faiblesses. Parmi ses aspects positifs il convient notamment de mentionner le fait que le CL énumère en plus des activités de renforcement de l'organisation locale, de sensibilisation et de renforcement de compétence, un éventail non négligeable de types d'action de terrain constituant des pas concrets vers la protection, la restauration et la meilleure valorisation des ressources naturelles (RN), essentiellement à travers les activités visant l'atteinte des résultats.

Le cadre logique (CL) présente par ailleurs, plusieurs confusions notables entre activités, indicateurs. Ceci n'est pas seulement, du point de vue forme, en contradiction avec le principe de base du CL qui veut que les activités débouchent sur les résultats escomptés et que ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs visés, mais a des implications pratiques pour l'exécution du projet.

La charge de travail et le manque de pertinence des indicateurs ont négativement impacté sur les activités de suivi-évaluation.

a) Stratégie globale du projet

La mise en œuvre du projet a été orientée vers un développement d'une bonne concertation et d'une synergie d'interventions entre les partenaires de réalisation et les structures d'appui conseil et de suivi du PTA. La réalisation de chaque activité planifiée incombait à la partie responsable inscrite dans le PTA en vue de l'atteinte effective des résultats suivant la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Le projet visait la participation des populations locales dans la conservation de la biodiversité basée sur la gestion collaborative des ressources. L'approche retenue se fondait sur un processus permettant le développement des formes de gestion participative dans le cadre de réglementations souples et plurielles entre les institutions et l'ensemble des partenaires concernés.

La stratégie du projet peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

- Agir sur le niveau macro en incitant à l'élaboration, l'adoption et la mise en application de plans, stratégies, codes et textes juridiques à même d'influencer globalement et positivement la gestion durable des ressources naturelles. La mission a constaté qu'un processus a abouti à la production d'un des plans de développement local, plan d'aménagement du Parc National de Manda, Plan d'aménagement de la Forêt Classée de Djoli Kéra et plan d'aménagement de la Bande des Ecosystèmes Koldaga-Dembo-Djékédjéké (en voie de finalisation) ;

- Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux: agents des services techniques au niveau central et décentralisé, agents des ONG, membres des communautés locales à la base et les représentants des populations. Le projet a contribué significativement au renforcement des capacités des parties prenantes ;

- Sensibiliser les acteurs aux différents niveaux : services techniques au niveau central, services techniques au niveau régional, ONG, leaders locaux (chefs coutumiers, leaders, etc...), communautés locales sur les questions de dégradation des ressources naturelles et de gestion durable des ressources naturelles. La sensibilisation des acteurs à tous les niveaux a été l'un des points clés de la réussite de la mise en œuvre du projet ;

- Réaliser des actions de démonstration en matière de gestion durable des ressources naturelles avec les communautés locales des cantons riverains du PNM. Certaines de ces actions de démonstration sont significatives (mises en défens), alors que d'autres sont embryonnaires et/ou sont en cours de mise en place ;

- Contribuer à un meilleur accès à l'information et au partage de données entre les services techniques. La Loi N°14/PR/2008 portant régime des forêts, de la faune et des ressources halieutiques ainsi que ses décrets d'application de 2014 ont été distribués aux populations locales et celles-ci ont été par ailleurs formées pour sa connaissance;

- Encourager la concertation aux différents niveaux : le projet a agi dans le sens d'encourager la concertation et établir la confiance entre les acteurs intervenant dans la gestion durable des ressources naturelles aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé. La plate forme de concertation de tous les acteurs a été l'un des atouts du projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari.

Apparemment, le projet n'a pas engagé des actions significatives d'amélioration des pratiques d'élevage et agricoles de la population sédentaire. Pour ce qui est de la problématique de l'invasion du parc par les bœufs, le projet s'est, d'après les informations dont la mission a pu disposer, essentiellement consacré au plaidoyer national et régional, sans actions de terrain fortes visant à enrayer ce phénomène.

Enfin, la stratégie du projet a été réellement participative. En effet, l'unité de gestion de projet a dans l'ensemble fait de grands efforts, et a réussi à réellement impliquer les bénéficiaires potentiels et

effectifs dans la mise en œuvre du projet, plus particulièrement au niveau de la mise en place des organisations locales, de la planification et de la négociation des « paquets intégrés d'action ».

b) Indicateurs du projet

Le cadre des résultats du Projet est accompagné de 21 indicateurs du progrès vers la réalisation de l'objectif immédiat. Un nombre important d'indicateurs du cadre logique ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur (SMART).

L'analyse faite dans le rapport d'évaluation à mi-parcours garde toute sa pertinence au moment de l'évaluation finale. En effet, certains indicateurs ne sont pas précis et leur mesure pourrait être difficile à effectuer. C'est le cas par exemple des indicateurs suivants :

- L'indicateur n° 1 du résultat 1 qui stipule qu'à la fin de l'année 4, au moins 50 % des membres du personnel du PNM ont renforcé leurs capacités suite à des formations dans des domaines liés aux activités telles que la foresterie, la gestion de la faune, etc. Cet indicateur n'est pas mesurable car il n'indique pas l'échelle des mesures de renforcement des capacités du personnel PNM ;
- l'indicateur n°2 du résultat 2 : Les groupes d'élèves clés identifiés ont bénéficié des programmes en matière de sensibilisation et de développement. Il n'est pas spécifique car il ne définit ni les élèves clés ni la façon de les identifier;
- l'indicateur n° 4 du résultat 2 : des programmes de micro-entreprises et microcrédits sont mis en place et les membres des communautés environnantes en ont bénéficié. Il est non plus mesurable car il ne définit pas le seuil et l'échelle du bénéfice et;
- l'indicateur n° 5 du résultat 2 : les protocoles d'utilisation durable sont opérationnels. Il n'est non plus spécifique ni quant à la nature de la durabilité ni quant à la signification du terme opérationnel.

Il ressort un réel problème de définition d'indicateurs d'évolution de la biodiversité, les indicateurs sur la biodiversité, qui, quand ils existent, sont trop génériques pour être opérationnalisés et immédiatement utilisables et mesurables. Le fonctionnement de la matrice d'indicateurs de résultat et d'impact reste très partiel. Le principe même du suivi-évaluation du déroulement effectif des actions de terrain est mal appréhendé par la quasi-totalité des acteurs du projet. Cette lacune représente une des plus graves entraves du projet.

Le résumé des travaux et des recommandations de la réunion de lancement du projet étaient basés sur la révision du cadre logique du Projet pour y ajouter une vision pratique et réalisable, ayant toujours à l'esprit les objectifs du Projet. Selon cette vision, le Projet devrait se baser (i) sur l'expérience passée, soigneusement documentée et (ii) sur les renseignements provenant du suivi écologique et social pour lancer (i) d'une part les activités de vulgarisation et sensibilisation et, (ii) d'autre part, pour lancer les actions de développement communautaire de manière progressive, en s'appuyant sur l'expérience d'autres projets. Malheureusement, le Projet n'a pas pris en compte ces recommandations de l'atelier de lancement.

3.1.2 Hypothèses et risques

En rappel, le document de projet n'a pas identifié de manière spécifique les hypothèses du projet. Néanmoins, la mission d'évaluation s'est exercé à identifier quelques hypothèses.

Tableau 4 : Hypothèses et risques

Hypothèses 1	Le soutien politique nécessaire à l'intégration de la gestion durable du PNM dans le plan de développement national et la législation nationale est acquis
Hypothèse 2	La stabilité institutionnelle, sociale et politique est assurée dans le pays

Hypothèse 3	Des fonds de contrepartie et des cofinancements sont disponibles en temps opportun
Hypothèse 4	Les bénéficiaires et divers acteurs du projet ont la volonté et la disponibilité nécessaires pour travailler ensemble à l'intégration de la protection de l'environnement dans leurs plans d'action
Hypothèse 5	Le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption du projet est résolu
Hypothèse 6	la collaboration institutionnelle (accès aux systèmes d'information et échanges de connaissances) entre les départements et les services techniques est efficace
Hypothèse 7	Le gouvernement et les bailleurs de fonds continuent de fournir les fonds nécessaires pour poursuivre les activités du projet au-delà de la durée initiale du projet.

S'agissant des risques, le DP a identifié trois risques qui pouvaient avoir des effets négatifs sur le Projet : (i) persistance des anciennes habitudes de gestion unique du Parc, (ii) variabilité climatique et (iii) possibilité d'un accaparement des avantages du Projet par des communautés ou des segments sociétaux particuliers. La persistance des anciennes habitudes de gestion unique du Parc a été considérée comme risque majeur (Tableau 5).

Tableau 5 : Risques pour le Projet selon le document de projet

Nature du risque	Description	Moyens de gestion de risque ou de son atténuation
Risque majeur	Persistance des anciennes habitudes de gestion unique du parc	Réadapter le parc à une gestion participative avec la cogestion par les populations
Sans qualification	Variabilité climatique	Pas de proposition d'atténuation
Sans qualification	Possibilité d'un accaparement des avantages du Projet par des communautés ou des segments sociétaux particuliers	Mise en place d'un processus décisionnel transparent, surveillance attentive des impacts, en particulier pour la composante N° 2

Le fait qu'un nombre assez considérable d'aspects à risque, qui figurent dans le checklist de la note du GEF/PNUD sur la gestion des risques, n'ont pas été mentionnés dans le cadre du projet MANDA-Tchad, reste déplorable. Or, parmi ceux-là, plusieurs (notamment le SSE, la réceptivité des bénéficiaires, l'exactitude des hypothèses de base du projet, les apports budgétaires locaux, le rythme de mise en œuvre, la disponibilité en expertise) ont posé problème au niveau du projet. Par ailleurs, le Projet de sa propre initiative n'a pas fait d'évaluation de risque.

La mission d'évaluation s'est appuyée sur la méthodologie d'analyse et de classification des risques utilisée dans le cadre des projets PNUD/FEM pour identifier d'autres risques et a noté que huit risques dont trois classés comme critiques demandent un plan d'urgence. Les cinq autres classés comme standard demandent un suivi pointu. Ce sont respectivement la persistance de la présence du bétail domestique dans le Parc, le braconnage sous toutes ses formes et l'accaparement des avantages du Projet par des communautés ou des segments sociétaux particuliers. Cette situation appelle un plaidoyer de l'Unité de Gestion du projet et des bénéficiaires (Secteur des Parcs et Communautés des quatre cantons périphériques du Parc National de Manda) auprès des plus Hautes Autorités du Pays pour l'Application la loi 14/PR/2008 portant régime des Forêts, de la Faune et des Ressources halieutiques.

Ces risques et les prévisions pour en atténuer l'impact sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Risques identifiés par la mission

N°	Hypothèses/Risques	Dégré	Prévisions pour en atténuer l'impact
1	La persistance de la présence du bétail domestique dans le Parc	Elevé (E) P: très probable I : élevé	Plaidoyer de l'UGPet des bénéficiaires auprès des plus Hautes Autorités du Pays pour l'Application la loi 14/PR/2008 portant régime des Forêts, de la Faunes et des Ressources halieutiques
2	Braconnage sous toutes ses formes.	Elevé (E) P: très probable I : élevé	Plaidoyer de l'UGPet des bénéficiaires auprès des plus Hautes autorités du Pays pour l'Application la loi 14/PR/2008 portant régime des Forêts, de la Faunes et des Ressources halieutiques
3	Possibilité d'un accaparement des avantages du Projet par des communautés ou des segments sociétaux particuliers	Moyen (M) P : m. faible I : moyen	Mise en place d'un processus décisionnel transparent, surveillance attentive des impacts, en particulier pour la composante N° 2
4	Manque de personnel de supervision du Parc	Elevé (E) P: très probable I : élevé	Sélection de 60 volontaires additionnels pour travailler conjointement avec les agents du Secteur dont 20 sont recrutés à la fonction publique
5	Manque de compétences au sein de l'équipe du SS. Locaux de travail inadaptés	Moyen (M) P: très probable I : élevé	Renforcer le personnel du SS, fournir un local adéquat pour le travail, fournir le matériel et le fonds nécessaires pour le fonctionnement
6	Immigration des populations des autres provinces du Tchad et dans les zones avoisinantes du Parc	Faible (F) P : M. Probable I : Moyen	Orienter le programme de travail vers la propagation des méthodes intensives de culture et d'élevage
7	Explosion de nouveaux conflits sociaux et politiques	Moyen (M) P: très probable I : élevé	Limitation des activités du Projet aux endroits sécurisés
8	Variation climatique	Faible (F) P : M. Probable I : Moyen	/

N.B. : « P » représente la probabilité et « I » l'impact du risque identifié ; la combinaison détermine le Degré.

Il est donc important de renforcer le processus d'évaluation d'impact des activités conduites dans le parc au-delà de la fin du projet. D'autant plus qu'il existe maintenant un Plan de suivi et évaluation plus élaboré du plan de gestion/aménagement du parc national de Manda : 2012-2022.

3.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet

Les concepteurs du présent projet ont recensé les projets nationaux et régionaux impliqués dans la conservation de la biodiversité. Les domaines d'intervention, les objectifs et les budgets de ces projets ont été passés en revue. Bien que la majorité de ces projets recensés étaient soit en attente de financement, soit en cours d'exécution, ils ont développé des stratégies et des outils qui ont été valorisés au moment de la formulation du projet. Un certain nombre de projets récents et en cours sont pertinents pour la présente intervention du FEM. Ils comprennent notamment les initiatives suivantes :

➤ *Projet de Zakouma* : intitulé « Réhabilitation du Parc National de Zakouma » qui prenait en compte l'écodéveloppement des populations périphérique a permis au projet de :

- élaborer des éléments significatifs visant à faire œuvre de sensibilisation au sein des communautés voisines du Parc ;

- répartir clairement et définir des rôles et attributions entre le personnel du projet et le personnel de gestion du Parc et élaborer une stratégie de « désengagement » pour le projet;

- identifier les communautés clés qui, en raison de leur rôle de sources de menaces permanentes ou autres problèmes, exigent des efforts supplémentaires pour assurer une bonne coopération;

- assurer la durabilité de la biodiversité par une amélioration à long terme et durable de la « relation » entre le PNM et les communautés environnantes et;

- mener une intervention de portée appropriée, de manière soutenue et coordonnée avec les effets des pouvoirs publics, des donateurs bilatéraux et des ONG, pour établir la gestion du PNM sur de bonnes bases.

➤ Le projet « *Conservation participative dans le Parc national de Manda, région Moyen-Chari, Sud-Est du Tchad* » était un précurseur pour le DP du projet.

➤ *Projet d'Interaction Elevage/Faune Sauvage*: grâce à ce projet, une possibilité d'activités relatives à la connaissance des mouvements de la faune sauvage peut être envisageable, notamment l'utilisation de l'espace entre Manda et Zakouma, identifié comme couloir écologique pouvant servir de source d'approvisionnement au Parc National de Manda pour certaines espèces comme le damalisque, le bubale et l'éléphant. Par ailleurs, les résultats de ce projet concernant la compatibilité de la faune sauvage et de la production animale domestique seront d'une grande utilité et devrait faire l'objet d'une large diffusion au sein du projet.

➤ *Initiatives de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)*. L'initiative de la FAO se manifeste par la mise en œuvre du Programme Spécial pour la Sécurité Alimentaire (PSSA). Dans le Moyen-Chari, sur les sept villages concernés par l'intervention du PSSA, quatre sont des villages de la zone périphérique du PNM.

➤ *Initiatives des ONG et opérateurs* : Les opérateurs qui interviennent directement dans la gestion et la conservation du PNM sont ceux qui sont financés par la Coopération française. Il s'agit dans l'ordre chronologique de l'ONG italienne ACRA et de CARE Tchad, dont les activités s'articulent autour de: a) Réhabilitation et aménagement du Parc; b) Aide au développement socioéconomique de la zone périphérique; c) Information, sensibilisation, responsabilisation, éducation, formation, études.

➤ *Initiatives de la Coopération suisse*: la Coopération suisse intervient spécifiquement sur les objectifs de formation et suivi des formateurs; la protection de l'environnement (faune cynégétique et chasse, la pêche et l'aquaculture, la sylviculture et l'aménagement des terroirs). Les partenaires de la Coopération suisse dans le Moyen-Chari sont les ONG locales telles que l'Association pour la promotion des initiatives communautaires africaines (APICA) et l'Association pour la promotion et le développement de la pisciculture intégrée au Tchad (APRODEPIT).

Les expériences de ces projets et initiatives ont été prises en compte dans l'élaboration du DP du projet MANDA-Tchad.

3.1.4 Participation prévue des parties prenantes

La participation des parties prenantes/implication du public supposent la diffusion de l'information, la consultation, et la participation des « parties prenantes », c'est à dire les personnes, groupes, institutions et organismes divers qui ont un intérêt dans les résultats du projet appuyé par le FEM ou qui sont susceptibles d'être affectées négativement par le projet.

Par rapport à la situation de référence définie ainsi qu'aux indicateurs/jalons indiqués dans la matrice du cadre logique, la mise en œuvre du projet s'est déroulée de façon participative, avant la phase de démarrage et pendant le déroulement des activités.

Avant la phase de démarrage du projet, il a été mené des activités de consultation et de participation à large base dans le cadre du processus de conception du projet notamment par le biais : (i) de plusieurs études participatives (inventaires et diagnostics de la biodiversité du parc, étude sur les savoirs locaux en matière de gestion des ressources naturelles), (ii) l'élaboration des plans intégrés de conservation (PIC) avec implication des usagers des ressources naturelles, par le biais d'ateliers avec des groupes d'intérêt, focus-groupes et des réunions avec des personnes-ressource, en phase de diagnostic et de planification, (iii) l'organisation des usagers des RN (en organisation paysanne, communautés villageoises et associations) et (iv) leur implication directe dans la mise en œuvre des actions.

Au cours de cette phase, des consultations ont eu lieu et une large gamme de parties prenantes a participé à la formulation du projet, aussi bien les autorités administratives (préfet, sous-préfet, maire, les responsables des secteurs de la faune et de la pêche et du PNM, l'Inspecteur des forêts, des représentants de l'ONDR, des pastoralistes, du secteur du tourisme) que la société civile (ONG, diverses associations et groupes de pêcheurs, d'agriculteurs et d'éleveurs associés directement ou indirectement au Parc, des comités de gestion et d'appui du Parc), des personnes-ressources. Plusieurs réunions ont également été organisées avec les responsables des cantons et les dirigeants des villages des dix sept cantons de Niellim, Djoli, Balimba, Kokaga Bédaya, Béssada, Dobo, Koldaga, Dilngala, Dembo, Nadili, Gabian, Djéké-Djéké, Moussoro, Bedanan, Moyo, Maro.

Un plan de communication a été adopté et mis en œuvre et des campagnes appropriées d'information/de sensibilisation du public, ont été réalisées, ce qui a permis de créer des structures relais comme les CDC et les CGRN dans ces différents cantons environnants et dans les paysages associés du parc.

Tout ceci a permis au projet de susciter un engagement solide en faveur de la conservation de la biodiversité et une appropriation de la gestion des ressources de la biodiversité au sein des acteurs impliqués.

Pour ce qui est de l'organisation locale, aspect crucial de l'AP, la création des OP, de quelques communautés villageoises et de nombreuses associations villageoises, sont des acquis indéniables. La mission a noté que l'orientation de ces groupements vers l'action de bonne gestion des ressources naturelles a eu une grande implication des femmes dans le développement. Enfin, pour ce qui est de la mise en œuvre des actions de terrain, la participation locale (un élément crucial de l'AP) a été effective et active, pour bien d'actions.

3.1.5 Approche de réplification

Dans le contexte des projets du FEM, l'approche de la reproduction se définit comme le dégagement de leçons et la capitalisation d'expériences du projet qui sont mises à profit aux fins de la conception et de la mise en œuvre d'autres projets. La reproduction peut être de deux types : la reproduction proprement dite qui renvoie à l'application des leçons et des expériences dans une autre région ou l'amplification, c'est-à-dire l'application des leçons et expériences à une échelle supérieure dans la même région, mais au moyen d'apports financiers accrus d'autres sources.

Dans le domaine de la répliquabilité, le projet a identifié des sites au-delà de la périphérie directe du PNM et des Cantons riverains, à travers les corridors connectés aux régions mitoyennes du Moyen-Chari (Mandoul, Guéra, Salamat, Logone oriental, Tandjilé, Chari-Baguirmi, etc..) en direction de la Centrafrique, qui doivent permettre une multiplication des acquis après le projet, en particulier par la mise en application de la nouvelle réglementation et du Plan de gestion/aménagement du PNM : 2012-2022, récemment adopté et les plans d'aménagement de la Forêt Classée de Djoli Kira et du corridor de la Bande des écosystèmes qui longe la frontière Centrafricaine de Koldaga-Dembo-Marou.

La création des comités de gestion des ressources naturelles, les comités de développement cantonaux et les conventions ainsi que les plans d'aménagement pour la gestion des ressources naturelles dans sept cantons ; l'approche participative dans la réalisation des activités du projet, notamment les consultations avec les bénéficiaires pendant la préparation des PDL; la proximité et le dialogue continu entre l'équipe du projet, le personnel du Parc et les populations locales ; les chartes inter cantonales ; les conventions collectives et ; les plans d'aménagement à l'échelle du canton mis en place peuvent être répliqués dans les autres pays de la sous-région et la capacitation technique fondée sur des outils de suivi opérationnel à partir des données issues de la lutte anti-braconnage (LAB) en sont d'autres exemples de répliquabilité.

3.1.6 Avantage comparatif du PNUD et de l'UNOPS

Le PNUD apporte une certaine légitimité et une crédibilité au projet MANDA-Tchad. L'avantage comparatif du PNUD dans le cadre de ce projet se situe à plusieurs niveaux:

- Sécurité des fonds : le PNUD apparaît comme une institution capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition du projet ;
- Existence de procédures financières garantissant la transparence dans la gestion des fonds : les procédures de gestion financière du PNUD ont été éprouvées dans le temps et dans des dizaines de pays différents. Elles sont donc à même d'assurer la transparence dans la passation des marchés ;
- Longue expérience en matière de renforcement de capacités : le PNUD en tant qu'institution dispose d'une longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux ;
- Positionnement stratégique dans le cadre de la coopération avec les pays ;
- Longue expérience avec le FEM : le PNUD est l'une des plus anciennes agences d'exécution du FEM ; il a une bonne connaissance de la problématique du développement durable en général et de la conservation de la biodiversité en particulier ;

S'agissant de l'agence d'exécution du projet (UNOPS) avec le chargé de portefeuille basé à Dakar (Sénégal), elle dispose de procédures administratives et financières existantes et transparentes certifiées par ISO9000.

L'UNOPS a une grande expérience dans la gestion des projets financés par le PNUD-FEM, qui remonte aux années quatre-vingt-dix.

L'UNOPS qui est une organisation neutre et impartiale, a fait fonction de facilitateur vis-à-vis du bureau pays PNUD-Tchad et des administrations du gouvernement du Tchad.

Les deux agences ont une vaste expérience mondiale en gestion des projets et une réputation solide de l'intégrité et du professionnalisme. Elles se spécialisent dans l'exécution des projets à caractère expérimental et dans des situations qui demandent une confiance de la part du gouvernement et des bénéficiaires.

Cependant, bien que les procédures de l'UNOPS garantissent une très bonne transparence dans la gestion, elles connaissent une lourdeur liée à la longue chaîne du Workflow; les difficultés à améliorer la visibilité du projet; la non représentation de l'UNOPS dans le pays; l'éloignement du chargé de Portefeuille basé à Dakar du site d'intervention, renforcent la lourdeur dans la mise en œuvre et la coordination des activités et deviennent parfois inadaptées aux besoins du projet sur le terrain. Ce qui est

à l'origine des retards dans le démarrage du Projet, le recrutement des consultants et des délais de paiements.

Compte tenu de ces constats, une simplification de ces procédures par la délégation d'autorité au CR s'avère nécessaire, permettant ainsi d'en alléger la complexité et la longueur, et pour répondre aux besoins spontanés du projet sur le terrain

3.1.7 Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur

Les liens du Projet avec les autres intervenants se limitaient à la participation de ses agents à des ateliers et réunions. Dans le domaine de la conception de son plan de travail, le Projet travaillait seul.

Le projet a connu des interdépendances avec d'autres projets et programmes en cours dans l'espace du moyen-chari. De plus, des initiatives développant des stratégies de gestion durable des ressources naturelles sont en cours dans la zone d'intervention du projet. Ces projets, programmes et autres initiatives visent généralement le même public cible à savoir les communautés locales et les structures d'appui.

Le projet est resté disponible à partager les expériences avec les autres projets, car le projet s'inscrit dans un cadre global de partenariat. Il s'est porté prêt à recevoir et à donner les expériences avec les autres projets. Ce qui se traduit déjà par les différents échanges entrepris avec le Projet Zakouna, Prodalka, PGRN, PROADEL, Coopî et autres partenaires opérationnels sur le terrain pour mener à bien les actions du projet. Aussi, le projet s'inscrit dans le cadre global du Réseau des Aires Protégées au Tchad en vue d'assurer une gestion en synergie des aires protégées du pays.

Le projet Parc de Sena Oura dans la région du Mayo Kebbi-Ouest a tiré bénéfice des leçons et expériences du projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen Chari. C'est également des leçons tirées de la mise en œuvre des interventions du projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen Chari, que les populations des cantons de Bedaya et Bessada dans le Mandoul, ont élaboré des plans d'aménagement du Parc National de Manda, de la Forêt Classée de Djoli Kira et de la Bande des écosystèmes de Kodaga-Dembo-Marô, puis adopté leurs conventions de mise en défens halieutique, et celle de Dobo pour la mise en défens de bambou.

3.1.8 Modalités de gestion

La mise en œuvre du projet devait être faite essentiellement par les organismes nationaux de coordination et de supervision (le MERH, la DNPRFC), les organisations internationales de coordination et de supervision (l'UCR, le PNUD et l'UNOPS) ; les entités du projet (le comité directeur du Projet et l'unité de gestion du Projet) ; les institutions de support à l'UGP (le Secteur sud des Parcs nationaux des Réserves de faune et de la Chasse et le Comité de coordination et de développement du Parc national de Manda) ; et enfin par les parties prenantes cibles (les volontaires cantonaux, les populations rurales des cantons riverains et les comités cantonaux).

Tableau 7: Comparaison des responsabilités initiales et constats

ORGANES	RESPONSABILITÉ	CONSTAT
Organismes nationaux de coordination et de supervision		
Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH)	Assurer la coordination et le suivi des sources de financement, la planification du projet et la présidence du Comité directeur du Projet (CDP).	Le bon fonctionnement du Projet était considéré comme une des priorités du MERH et il veillait à ce que le Projet fonctionne bien.
La direction des Parcs nationaux, des Réserves de faune et de la Chasse (DPNRFC)	Suivi et planification du projet	Amélioration des conditions de gestion du Parc, surtout en perspective d'application de la nouvelle formule de gestion et de cogestion avec la participation des populations riveraines du Parc; mais collaboration et communication insuffisantes avec le PNUD-Tchad et l'UNOPS; insécurité dans le Parc et ses alentours et; sous-équipement du SS-PNRFC.
Les organismes nationaux de coordination et de supervision ont apporté un soutien actif aux activités du Projet, mais leurs efforts de mobilisation de fonds supplémentaire et de libération du Parc des exploitants illégaux n'ont pas encore porté de fruits et le conseil n'a pas empêché le Projet de s'écarter du programme de travail préconisé par le PRODOC.		
Les organisations internationales de coordination et de supervision		
Unité de coordination régionale (UCR) du PNUD-FEM-Dakar et du PNUD-FEM au siège de New York	Coordination et suivi du projet	Joue son rôle par l'impulsion donnée aux recommandations lucides et pertinentes de l'atelier de lancement du Projet en 2007 qui, malheureusement, n'ont pas été suivies.
Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	Supervision des activités et d'emploi des fonds ; appui technique à l'UGP et participation aux réunions du CDP.	Le PNUD, par l'intermédiaire de son bureau au Tchad, était pleinement impliqué dans la gestion quotidienne et la supervision périodique du Projet. Toutefois, le bureau du PNUD-Tchad n'a pas réussi à établir une bonne communication et un échange d'informations avec la DNPRFC.
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)	Exécution quotidienne des activités du Projet.	Il a géré le projet de manière fiable et en respectant la réglementation. Toutefois, sa gestion montrait également des faiblesses qui se traduisaient par des délais dans l'approbation des demandes de financement et par des retards de paiements au Projet et aux fournisseurs.
Leur gestion s'est caractérisée aussi bien par les délais dans le traitement des dossiers qui retardaient le fonctionnement du Projet, que par le manque d'une analyse critique de son fonctionnement et de ses dépenses en relation avec le plan de travail tracé dans le DP. Les résultats sont :		

les dépenses disproportionnées pour le fonctionnement et le retard dans l'avancement vers la réalisation de son objectif.		
Entités du Projet :		
Comité directeur du Projet (CDP)	Examen des rapports d'activités du Projet; analyse les conditions de travail sur le terrain et le progrès dans la réalisation des résultats et de son objectif.	Appréciation des effets de l'approche participative dans l'exécution des travaux, qui a renforcé l'attitude positive des populations riveraines envers le Parc et mobilisé les citoyens et les autorités pour la défense de son intégrité.
Unité de gestion du projet (UGP)	Responsable de la mise en œuvre quotidienne du Projet.	L'UGP a joué un rôle de loin le plus important dans le fonctionnement du projet
Les entités du Projet le CDP et l'UGP ont joué le rôle de loin le plus important dans son fonctionnement. Le CDP se réunissait régulièrement pour superviser et conseiller le Projet et l'UGP travaillait solidement pour exécuter les activités.		
Institutions de support à l'UGP		
Secteur sud des Parcs nationaux des Réserves de faune et de la Chasse	Section du DPNRFC chargée de gestion du PNM	Sans un investissement massif, le service a joué un rôle marginal comme partenaire du Projet et pas comme structure éventuelle de cogestion du Parc. Son état met en cause la pérennité de résultats du Projet.
Comité de coordination et de développement du Parc national du Manda	Les membres du comité participent à des réunions de l'UGP et aux ateliers mais leur rôle précis dans le Projet n'est documenté	Peu utile pour le Projet car le SS-PNRFC n'est pas opérationnel et le CCD-PNM n'a pas de programme de travail spécifique.
Les entités du Projet : le CDP et l'UGP ont joué le rôle de loin le plus important dans son fonctionnement. Le CDP se réunissait régulièrement pour superviser et conseiller le Projet et l'UGP travaillait solidement pour exécuter les activités.		
Parties prenantes cibles		
Volontaires cantonaux et populations riveraines	Surveillance du parc	Rôle important dans la protection du Parc car ils renforcent le personnel vieillissant du SS-PNFRC.
Populations rurales des cantons riverains du PNM et Comités cantonaux qui les représentent	Activités génératrices des revenus; cogestion du Parc; l'arrêt de son exploitation illicite	Surveillent le parc et révèlent des cas de complicité de braconnage et de corruption entre des volontaires cantonaux et de certains membres des Comités cantonaux
Éleveurs nomades, transhumants et exploitants du Parc	Exploitation illicite du parc.	Peu intéressés à la perspective de la gestion participative du Parc pour des raisons qui n'ont pas été élucidées.et.
Les volontaires cantonaux et les populations rurales riveraines du Parc adhèrent aux idées véhiculées par le Projet et s'attendent de leur part à de retombées importantes. Par contre les éleveurs, ne voient pas les propositions du Projet comme les solutions à leurs problèmes d'avoir les couloirs parcours pour les bétails convenables, les lieux de repos sécuritaires et les pâturages disponibles sans conflits avec les populations sédentaires.		

Source : mission d'évaluation.

3.2 Mise en œuvre du projet

Il s'agit ici d'examiner le financement du projet, la gestion adaptative et le suivi-évaluation du projet, les partenariats développés au cours de l'exécution du projet, les commentaires provenant des activités de suivi-évaluation, la coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et les partenaires de mise en œuvre.

3.2.1 Gestion adaptative

Le retard dans le démarrage du projet, les multiples mouvements du personnel, les lourdeurs administratives, la prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours, ont contribué à une réorientation et une planification adaptative du projet.

L'ajustement de la réglementation devait commencer 6 mois après la phase de lancement du Projet et être approuvé un an plus tard. Le programme de gestion devait être préparé pendant la deuxième année de fonctionnement du projet et adopté au cours de la troisième année.

L'enchaînement des missions de consultation ne pouvait plus respecter l'ordre indiqué dans le DP. La proposition de la révision de la réglementation du Parc a été préparée en décembre 2009 ; le plan de gestion du Parc réalisé en 2012.

Le rapportage du projet n'a pas respecté la périodicité prévue dans le DP (pas de rapports mensuels), on peut toutefois supposer que ceci est une forme de gestion adaptative. Toutefois, cela témoigne également d'un important travail d'appropriation et d'apprentissage par les différents partenaires du projet (UGP, MERH et le secteur des aires protégées), qui constitue un des acquis les plus importants de ce projet.

3.2.2 Accords de partenariat

Le projet a initié des accords formels de management collaboratif (ou gestion participative) et de partenariat, renforcés par la formalisation des droits et des devoirs de chaque partenaire en matière de gestion et d'exploitation des ressources naturelles. Les accords devaient être accompagnés et soutenus par la mise en œuvre de plans d'interventions de développement prioritaires constitués sur la base des préoccupations locales et identifiées à travers des forums de concertation au niveau des 4 cantons.

Les principaux partenaires du projet, énumérés ci-dessous, ont permis la mise d'un certain nombre d'actions synergétiques par rapport à l'atteinte des résultats escomptés et des objectifs du projet.

- Le partenariat avec Promotion et d'Appui au Réseau des Coopératives et de Crédit (PARCEC) pour l'appui aux AGR;
- Le partenariat avec Coopi sur les principaux thèmes relatifs suivants :
 - (i) La gestion des ressources naturelles ;
 - (ii) Le respect de la protection de l'environnement pour une gestion durable de l'environnement ;
 - (iii) Implication les femmes à la bonne pratique de l'environnement pour réduire la pression sur les Ressources Naturelles ;
 - (iv) L'alphabétisation ;
 - (v) La loi 14/PR/2008 portant régime de la Forêt, de la Faune et de la Pêche ;
- Le Partenariat avec les institutions de formation du supérieur pour l'encadrement d'une vingtaine d'étudiants pour leur mémoire de fin de formation ;
- Le Partenariat avec GEF (Fonds pour l'Environnement Mondial) Small Grants Programme à travers des échanges, des séances de travail qui ont abouti au financement de cinq (05) micro- projets dans la zone du projet. Il s'agit du : Projet de création et utilisation durable d'une forêt à Bambou à Manbonon dans le canton Djoli ; Projet valorisation de Neré à Tallia dans le canton Djoli ; Projet de plantation et de valorisation d'Acacia Nilotica à Manbonon dans le canton Djoli : Projet de restauration

d'andropogon gayanus à Boudouroum dans le canton Djoli ; Projet de plantation et d'exploitation durable de palmier à huile dans le canton Kokaga.

D'autres partenariats ont été établis avec l'APDI (Association pour la Promotion du Développement Durable Intégral) et ADTS-Tchad (Amis de la Terre Sud-Tchad) et de RAF (Fondation Arabe) pour le financement pour la mise du plan de gestion du site de Mainganma et le long de la frontière Tchad-RCA et des AGR avec des associations locales.

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

3.2.3 Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative

Les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative ont été réalisées à plusieurs niveaux complémentaires:

- Visites de terrain : elles ont été réalisées essentiellement par l'équipe du projet qui a effectué des visites périodiques pour échanger avec les parties prenantes ;
- Visites de terrain effectuées également par le PNUD dans le cadre de l'assurance qualité et d'appréciation de l'impact de son appui sur la vie des populations ;
- les acteurs principaux (services techniques, ONG, OCB) sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Ces visites ont contribué à la production de rapports contenant des informations utiles.

Il y a aussi eu des missions tripartites (PNUD, Ministère du Plan et de la Coopération Internationale et la Direction des Parcs Nationaux, des Réserves de Faune et de Chasse) et quadripartie (UGP, PARCEC, Bénéficiaires et services déconcentrés de l'Etat) dans le but de suivre les activités du projet en vue de tirer les leçons qui s'imposent et faciliter l'évaluation de celui-ci d'une façon cohérente.

- Suivi budgétaire : il a été en grande partie assuré par le chargé de programme du PNUD en concertation avec l'équipe du projet. Ce suivi a permis de disposer régulièrement du niveau de consommation et du reliquat par ligne budgétaire. Ce suivi été la base en vue de la production de la situation d'exécution financière périodique. Cependant, la gestion n'a jamais été évaluée par un bureau d'audit ;
- Elaboration de rapports: la plupart des rapports prévus ont tous été élaborés (avec parfois beaucoup de retard) et transmis. Le PNUD a apporté un appui significatif à l'équipe du projet pour la production des différents rapports ;
- Réunions du comité technique et du comité de pilotage : les réunions prévues du comité technique et du comité de pilotage ont été respectées tout au long de la durée du projet. Ces deux ont contribué à analyser l'état d'avancement du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives.

3.2.4 Financement du projet

Au moment de l'évaluation, des prévisions budgétaires ont été établies par le document de projet sur les surcoûts et analyse des surcoûts dans sa partie Id. Les coûts du scénario de référence étaient estimés à 10 744 500 USD. Le scénario de substitution, qui s'appuie sur le scénario de référence, était d'un coût total de 13 273 250 USD. Les surcoûts étaient estimés à 2 528 750 USD, sur lesquels la contribution devant être fournie par le FEM s'élève à 1 400 000 USD; 500 000 USD pour le PNUD et 45 000 USD de contre partie en nature pour le Gouvernement. Le montant restant soit 740 000 USD correspondant à la contribution française et Care International est à rechercher. Il faut noter aussi qu'une partie de ce fonds est versée par l'Union européenne au Projet CURESS. Le coût total du projet était donc estimé à 3 035 000 USD.

Les engagements des différents partenaires lors de la phase de formulation du projet ainsi que les fonds réellement mobilisés se résument comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Prévisions des dépenses par le DP en millier de USD

Catégorie	FEM	PNUD	Total	Fonctionnement	Autres
Personnel international	203	94	297	297	
Soutien administratif	65	22	86	86	
Suivi et évaluation	82	28	110	110	
Frais de mission	178	69	247		247
Consultants nationaux	318	109	426		426
Sous-traitance	278	38	315		315
Formation	143	3	145		145
Équipement	80	15	95		95
Divers	38	12	50		50
Micro-crédit	0	75	75		75
Frais administratifs	0	0	0		0
TOTAL	1400	500	1900	493	1106
Pourcentage gestion du Projet et autres dépenses				26%	58%

Source : Document du projet

Il est à noter que le budget FEM du PNUD est géré de manière unifiée et que la distinction entre les fonds du FEM et ceux du PNUD n'est maintenue que pour montrer que les directives relatives aux surcoûts ont bien été respectées. Toutes les lignes budgétaires pour lesquelles il n'est pas possible d'établir une correspondance avec des résultats ou des domaines d'activité distincts, tels que les lignes Responsable National du Projet, véhicule du projet, etc., ont été identifiés les premiers. Les coûts relatifs à ces postes ont alors été répartis entre les budgets du PNUD et du FEM en proportion du montant global de chaque budget. On s'est assuré de la sorte qu'une proportion égale, des fonds de chaque source (PNUD et FEM) soit disponible pour financer les activités spécifiques décrites dans le projet.

3.2.5 Suivi-évaluation: conception au démarrage et mise en œuvre

Le suivi consiste en la supervision périodique d'un processus ou de la mise en œuvre d'une activité, visant à déterminer la mesure dans laquelle l'apport des intrants, les calendriers, les actions nécessaires et les produits sont conformes aux plans établis, de manière à pouvoir instaurer des mesures correctives en temps utile si des écarts se manifestent.

L'évaluation est un processus par lequel les intrants, activités et résultats d'un projet ou programme sont analysés et appréciés explicitement par rapport à des jalons ou à une situation de référence au moyen d'indicateurs de performance. Ceci permet aux responsables du projet et aux planificateurs de prendre des décisions fondées sur des informations concernant le stade de la mise en œuvre du projet, les indicateurs de performance, le niveau de financement encore disponible, etc., en s'appuyant sur le cadre logique du projet.

Dans le cas du projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen Chari, les activités du projet ont démarré en 2006 dans un contexte caractérisé par l'absence de bases de données référentielles et de statistique claire, permettant un bon suivi/évaluation des interventions. C'est véritablement en mis-2008 avec la mise en place des outils de collectes et de reportages des données écologiques et en 2010 avec le recrutement de l'expert national chargé du suivi évaluation, qu'a été mis en

place un système d'exploitation des données écologiques de suivi/évaluation respectant les normes fixées dans les documents de projet.

Depuis cette date, le coordonnateur est appuyé dans son travail par l'expert chargé du suivi/évaluation dans l'organisation et la réalisation des différentes missions. Malheureusement, il a été remercié en début 2015 à cause des difficultés financières, laissant ainsi cette charge au coordonnateur.

Tableau 9 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation préconisée

Activités de suivi-évaluation	Situation d'exécution	Commentaire
Atelier de démarrage	Le rapport de lancement est disponible	Le CNP et l'EMSP étaient chargés conjointement d'établir le rapport initial.
Rapport de projet annuel et Examen de l'état d'avancement du projet	Les rapports annuels sont tous disponibles sous forme de résumés	Les rapports annuels ont tous été transmis mais avec plusieurs semaines de retard
Réunions et ateliers sur l'état d'avancement du projet	Plusieurs réunions et ateliers se sont organisés	Les rapports sont disponibles
Missions de terrain par l'UGP et les partenaires	l'UGP et les partenaires ont réalisé plusieurs missions de terrain et de formation	Les rapports sont disponibles
Missions et rapports tripartites	La mission tripartite s'est réalisée	Le rapport de mission tripartite est disponible
Réunions du Comité Directeur de pilotage	Rapport annuel de comité de pilotage	Les rapports ont été élaborés avec du retard
Rapports techniques	Aucun rapport technique n'est disponible	Les rapports techniques devaient être élaborés au cours des dernières années du projet
Evaluation externe à mi-parcours	L'évaluation externe à mi-parcours a été réalisée	L'évaluation externe à mi-parcours a permis une réorientation du projet par les recommandations, le rapport est disponible
Rapport final	Le rapport final a été rédigé	Le rapport est disponible
Evaluation finale externe	Evaluation finale externe est en cours de réalisation	Le rapport provisoire est disponible et le rapport final sera élaboré dès réception des observations des parties prenantes par le consultant
Leçons apprises	Elles sont contenues dans le rapport final en élaboration	Les leçons apprises ont été formulées au fur et à mesure de l'exécution du projet.
Audit	Le projet a fait l'objet d'audit	Audit réalisé

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés.

Les activités de suivi-évaluation qui n'étaient pas définies dans le DP ont toutefois permis un réajustement pour donner une plus grande visibilité au projet. C'est ainsi que se sont progressivement améliorés les dépenses fonctionnelles, l'organisation et le suivi des activités par la plupart des structures créées. Le suivi-évaluation des activités est jugé comme modérément satisfaisant (MS) par la mission d'évaluation.

3.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles

Suivant le PRODOC, le PNUD/FEM rend compte au Conseil du FEM pour ce qui a trait à la mise en œuvre générale du projet. En étroite collaboration avec les Bureaux de pays du PNUD, le PNUD/FEM est ainsi chargé de la supervision globale du projet. Ceci comprend l'approbation (non objection) des programmes de travail, des budgets, des rapports d'étape, des termes de référence pour le recrutement du personnel et des consultants de haut niveau pour le projet, ainsi que l'organisation et l'approbation des audits annuels.

Le Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets (UNOPS) sert d'agence d'exécution pour le compte du PNUD et d'organe d'exécution du FEM. Il se charge, en concertation avec les partenaires du projet, de recruter le CR et assume la responsabilité générale de l'exécution du projet en sous-traitant des travaux livrables spécifiques avec des institutions locales.

De manière concrète, le PNUD a apporté un appui technique sous forme de conseil pour l'orientation de la mise en œuvre du projet et a assuré le contrôle en vue du respect des procédures en matière d'acquisition et de paiement des biens et services.

S'agissant de l'UNOPS, son éloignement du site des opérations a contribué considérablement à l'alourdissement de la chaîne de travail et les délais pour déclencher la réalisation des activités. De manière générale et malgré la faible appropriation du projet par les parties prenantes, l'engagement de l'agence d'exécution dans la mise en œuvre du projet a été jugée satisfaisant.

3.3 RESULTATS DU PROJET

Il s'agit dans cette section de présenter le niveau d'atteinte de l'objectif immédiat du projet et de l'atteinte des résultats escomptés par rapport aux critères de pertinence, de la cohérence de la logique d'intervention, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact, et de la durabilité et la formulation de recommandations pour la consolidation des acquis et la suite à donner au projet dans le cadre de l'avènement d'un nouveau projet dans le sud-est Tchad.

3.3.1 Réalisation de l'objectif et des résultats globaux

Le progrès dans la réalisation de l'objectif et des résultats du projet a été évalué à l'aide des critères de notation du FEM. Selon ces critères le progrès du projet est évalué selon une échelle de six points allant de «Très satisfaisant» (HS), satisfaisante (S), modérément satisfaisant (MS), modérément insatisfaisant (MU), insatisfaisante (U) et très insatisfaisant (HU).

a) Réalisation de l'objectif immédiat

Selon son objectif immédiat, le Projet, à la fin de son mandat, devrait garantir la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité du PNM et de son environnement immédiat et préconiser l'usage des corridors pour le rétablissement et le maintien de la diversité génétique.

La réalisation de la première partie de l'objectif immédiat qui vise la conservation et l'utilisation durable du PNM représente également une contribution indiscutable à la manière d'utiliser la biodiversité telle que préconisée par l'objectif de développement.

Les principaux goulots d'étranglement pour l'atteinte de cet objectif immédiat que la mission a répertoriés ont trait à la persistance de la pression du bétail domestique et du braconnage dans le parc ; l'absence de respect de l'engagement de la part de l'État aux ressources du projet ; la pauvreté ; la faiblesse de l'application de la loi et l'impunité qui persistent encore.

Malgré cette persistance, et par rapport à la situation de référence, la mission a noté différents impacts sur le terrain : (i) un impact socio-économique par la mise en place des microcrédits au profit des communautés de quatre cantons périphériques du PNM, et (ii) un impact au niveau faunique avec la remontée biologique faunique constatée lors du recensement aérien total du parc réalisé en 2014, et attesté

par la mission d'évaluation qui a rencontré quelques espèces: notamment une bande de babouins et de patasse et une multitude d'oiseaux dans le parc. A cela s'ajoute la présence d'un écosystème peu perturbé.

L'atteinte de la deuxième partie de l'objectif immédiat qui préconisait l'aménagement des corridors pour la faune et le bétail comme technique de réhabilitation et de maintien de la diversité biologique et génétique des zones protégées du sud-est du Tchad progresse par la mise en œuvre des conventions de gestion de ressources naturelles dans les deux régions (Moyen Chari et Mandoul); la stabilité et l'amélioration de la végétation dans les couloirs de démonstration, et l'état des écosystèmes indique une amélioration dans les zones de mise en défens est insatisfaisante.

Afin d'assurer au Projet le succès à long terme, le gouvernement devrait accompagner ces actions du Projet par des investissements dans le domaine social, économique et administratif. Compte tenu de ces constats, le consultant juge l'atteinte de l'objectif de développement de modérément satisfaisante (MS).

b) Réalisation des résultats globaux

En résumé, l'estimation des taux de réalisation des résultats a été effectuée de la manière suivante :

➤ Premièrement pour simplifier le calcul, tous les résultats ont été considérés comme ayant le même poids ;

➤ Deuxièmement, pour chaque indicateur prévu dans le document de projet, son taux de réalisation a été estimé en faisant une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé.

➤ Enfin, pour obtenir le taux de réalisation d'un résultat donné, on additionne les taux de réalisation de tous les indicateurs de ce résultat et on divise par le nombre d'indicateurs du résultat considéré. Autrement dit, c'est la moyenne arithmétique des taux d'atteinte des indicateurs d'un résultat donné qui constitue le taux de réalisation de ce résultat. Il faut relever que pour le cas de certains indicateurs, leur estimation n'a pas été très précise.

Tableau 10: Estimation des taux de réalisation des résultats

Résultat	Taux de réalisation estimé	Commentaires
R1 : Le PNM opère selon un système de gestion participative fonctionnant bien.	100 % Très satisfaisante (HS)	La base des données environnementales et la lutte contre le braconnage sont opérationnelles ; Les données socioéconomiques sur le PNM ont été collectées à travers un inventaire aérien des ressources forestières, fauniques et des missions sur le terrain - Un appui institutionnel au Secteur Sud des Parcs Nationaux, des Réserves de Faune et de la Chasse pour le suivi du respect de la réglementation a été réalisé. (Primes d'encouragement aux agents et volontaires cantonaux ; alimentation et soins de chevaux ; Carburant/ lubrifiants et entretiens de véhicule pour les moyens de surveillance fluviale et terrestre du parc)
R2 : Les habitants des communautés riveraines et les éleveurs transhumants imposent des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en bénéficiant des avantages du développement durable	80 % Modérément satisfaisant (MS)	- Le renforcement des actions de Micro crédit (Suivi des activités de microcrédits en faveur des populations des quatre cantons riverains du PNM, - Les grandes menaces identifiées ont été réduites par rapport aux niveaux de la situation de référence, mais de manière non significative. L'incidence du braconnage est considérée comme réduite de 35%. L'empiètement à but agricole est quasi-éliminé et les feux de brousse sont réduits de 5%. Les autres formes d'extraction illicite des ressources peuvent être considérées réduites de 40 %.
R3 : Un à deux couloirs écologiques fonctionnent pour favoriser la réhabilitation des populations fauniques du PNM, en maintenant la connectivité écologique entre le Parc et les autres zones protégées prioritaires au Moyen-Chari, et en appuyant la gestion pastorale durable	60 % Modérément insatisfaisant (MU)	L'atteinte de ce résultat a été assurée par les activités suivantes : - la finalisation du Plan d'aménagement du parc et de celui de la Forêt classée de Djoli-Kira ; - l'appui des Comités cantonaux de gestion des Ressources Naturelles (CGRN) dans les 7 cantons (Plaque de sensibilisation dans les Mise en Défens ; matériels pédagogiques de sensibilisation de GRN; Équipements de surveillance de 70 membres des Comités de Surveillance Villageoises) - le suivi régulier des transects du PNM et des mises en défens - la structuration des communautés autour de la bande de Forêt : Dembo-Djokedjeke-Marro - l'élaboration des conventions simples de gestion des mises en défens communautaires : Balimba, Kokaga, Djoli, Niellim, Dobo, Bessada, Bedaya -l'élaboration du plan d'aménagement de la Bande des écosystèmes de Koldaga-Dembo-Marro La végétation indique un état stable et amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration, et l'état des écosystèmes indique une amélioration dans les zones de mise en défens
MOYENNE	80 %	

Source : Estimation réalisée par la mission d'évaluation à partir de la revue documentaire et des entretiens

Tableau 11 : Niveau d'atteinte des extraits des objectifs du projet

Objectifs, résultats et extraits cibles (indicateurs) selon le descriptif du Projet	Notation	Description du progrès selon l'UGP et Justification de notation par la mission de RM-P
Objectif de développement		
La biodiversité du sud-est du Tchad est utilisée de manière durable et procure des bénéfices aux générations présentes des Tchadiens tout en les préservant pour les générations futures.		
Objectifs immédiats		
Garantir la conservation et l'utilisation durable du Parc National de Manda et de son environnement immédiat tout en préconisant l'usage des corridors pour la faune et le bétail comme technique de réhabilitation et de maintien de la diversité biologique et génétique des zones protégées du sud-est du Tchad	Modérément Satisfaisant (MS)	Le Projet, à la fin de son mandat, a garanti la conservation et l'utilisation durable du PNM et de son environnement immédiat et a préconisé à l'usage des corridors pour le rétablissement et le maintien de la diversité génétique. Ce qui s'est manifesté par la réduction des menaces sur la biodiversité, l'apparition des espèces fauniques auparavant éradiquées du Parc, les communautés sédentaires et pastorales tirent profit des activités de développement local (AGR, mises en défens). Le projet a réalisé des activités de manière satisfaisante pour atteindre ces cibles.
Extraits cibles des objectifs immédiats		
1. Les indices de réduction des menaces font apparaître une réduction significative (plus de 60 %) des menaces de la biodiversité du PNM à la fin du Projet	(MS) Modérément Satisfaisant	Il existe de réels indices de réduction des menaces dans le PNM. Il y a eu la collecte des données socioéconomiques et environnementales dans les couloirs éventuels
2. Plusieurs espèces auparavant éradiquées ont été enregistrées au PNM à la fin du Projet	Modérément satisfaisant (MS)	On a noté la présence des Autriches ; des buflles ; Babouins ; Céphalopodes (43) ; Guib harnaches ; Hippopotames ; Hippotragues (39) ; Ouribis ; Patasses ; Phacochères ; Redunca . Ces chiffres datent de quelques années et il y a sûrement une évolution des effectifs. Ces données datent de quelques années et il y a probablement une évolution des effectifs. Le recensement total aérien de Parc national de Manda, Tchad, 2014
3. Rapports accrus de la présence de la faune le long des corridors sélectionnés pour la faune migratoire, à la fin du Projet	Modérément satisfaisant (MS)	Le recensement aérien ne révèle pas de présence de faune le long des corridors sélectionnés
4. Les inspections de la faune du PNM font état de l'accroissement de la population faunique difficile à expliquer, à la fin du Projet, autrement que par l'immigration par le corridor	Modérément satisfaisant (MS)	L'augmentation de la faune ne pourra s'expliquer que par la diminution de la pression dans le parc national de Manda
5. Les communautés sédentaires et pastorales ont tiré profit de l'utilisation durable et des activités du développement local	Modérément insatisfaisant (MU)	Jusqu'à la fin du projet, sauf les sédentaires ont tiré profit de l'utilisation des activités de développement local, par l'octroi des microcrédits pour la réalisation des activités génératrices et l'élaboration et validation de 4 plans de PDL pour les quatre cantons périphériques du Parc. Les communautés pastorales ne participent pas à la conservation des ressources naturelles.

Objectifs, résultats et extraits cibles (indicateurs) selon le descriptif du Projet	Notation	Description du progrès selon l'UGP et Justification de notation par la mission de RM-P
Résultat 1		
Le PNM opère selon un système de gestion participative fonctionnant bien.	Très satisfaisant (TS)	Le Projet a élaboré un système de gestion participative dont les impacts sont tangibles
Extraits cibles du Résultat 1		
1. À la fin de l'année 4, au moins 50 % des membres du personnel du PNM ont renforcé leurs capacités suite à des formations dans des domaines liés aux activités telles que la foresterie, la gestion de la faune, etc.	Modérément satisfaisant (MS)	Des sessions de formation et de sensibilisation en technique d'élaboration de plan de développement local réalisée à l'intention des membres du CCD/PNM et de différents responsables du secteur (42 personnes) ; une session de formation sur site à l'utilisation de la fiche provisoire de suivi écologique pour les agents du secteur (50 agents) ; sessions de formation sur site à l'intention des agents cadres et chefs de détachement du secteur pour la mise en place du Système d'Information Géographique ont été réalisées. <i>Il n' a pas eu des critères de renforcement des capacités ; et on a noté un manque de suivi de renforcement des capacités</i>
2. Ensemble de règlements actualisé et plus approprié, en place à la fin de l'année 2.	Modérément satisfaisant (MS)	Le rapport de consultation et la nouvelle réglementation sont validés <i>Un projet de réglementation proposé, approuvé et signé par le Gouvernement, mais pas de texte d'application</i>
3. Les données de suivi environnemental de référence sont comparées aux données collectées pendant la phase évaluation (année 2), etc...	Modérément satisfaisant (MS)	Appui aux Comités cantonaux de développement local pour la collecte des données de base socioéconomique dans les quatre cantons périphériques du PNM ; appui au SSPNRFC pour l'organisation des missions de rapportage des données écologiques du PNM ; Divers appuis... <i>Les réalisations rapportées par le Projet ne correspondent pas aux exigences de l'indicateur</i>
4. Un plan stratégique de lutte contre le braconnage est mis en place (année 1) et la surveillance du respect des règlements est effective.	Modérément satisfaisant (MS)	Élaboration concertée des modifications et conditions de surveillance du PNM ; appui au SSPNRFC pour l'organisation des missions de surveillance du PNM ; appui à la mise à la disposition du secteur de 26 nouveaux volontaires cantonaux ; aménagements des infrastructures de surveillance (pistes internes, bornes, miradors). <i>Pas de plan stratégique de lutte qui soit mis en place. La surveillance existe mais elle n'est pas systématique et peu efficace</i>
5. Plan de gestion adopté à la fin de l'année 3.	Très satisfaisant (HS)	Élaboration et approbation du plan de gestion et aménagement du PNM <i>Le plan d'aménagement/gestion du parc est disponible</i>
6. Synthèse des leçons à retenir effectuée et diffusée au niveau national à l'année 5.	Modérément satisfaisant (MS)	Il y a des leçons des activités du projet qui bien sûr ne sont pas encore diffusées et discutées localement et avec les parties prenantes
Résultat 2		
Les habitants des communautés riveraines et les éleveurs transhumants exercent des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en bénéficiant des avantages du développement	Modérément satisfaisant (MS)	Les grandes menaces identifiées ont été réduites par rapport aux niveaux de la situation de référence, mais de manière non significative. <i>Mais l'efficacité de ces initiatives est toujours à évaluer</i>

Objectifs, résultats et extraits cibles (indicateurs) selon le descriptif du Projet	Notation	Description du progrès selon l'UGP et Justification de notation par la mission de RM-P
durable		
Extraits cibles du Résultat 2		
1. Protocoles d'utilisation durable des ressources du PNM,	Satisfaisant (S)	<i>Protocoles d'utilisation durable des ressources du Parc, ont été établis Sensibilisation organisée, mais collaboration avec les éleveurs difficile à organiser</i>
2. Les groupes d'éleveurs clés identifiés ont bénéficié des programmes en matière de sensibilisation et de développement	Modérément insatisfaisant (MU)	Les groupes d'éleveurs clés ont été identifiés et les séances de sensibilisation ont été organisées, mais les groupes d'éleveurs ne voient pas leur intérêt dans le développement
3. 70% des communautés riveraines ont participé aux activités de conservation et de réhabilitation du Parc et en ont tiré des revenus	Modérément insatisfaisant (MU)	<i>Le Projet a engagé la main d'œuvre pour nettoyer les pistes à l'intérieur du Parc. Outre cela, les communautés ont participé aux travaux de réhabilitation des infrastructures dans et autour du PNM, mais aussi ont appliqué des conventions d'utilisation durable et on tiré des profits.</i>
4. Des programmes de micro entreprises et microcrédits sont mis en place et les membres des communautés environnantes en ont bénéficié	Satisfaisant (S)	Sous-traitance avec une banque de microcrédit signée <i>Programme de micro entreprise mis en place</i>
Protocoles d'utilisation durable [du charbon de bois comme source d'énergie par la ville de Sarh] opérationnels	Très insatisfaisant (HU)	Développement et démonstration de quelques cas des foyers améliorés à travers la mise en œuvre des PDL élaborés avec l'appui du Projet
Résultat 3		
Un à deux couloirs écologiques fonctionnent pour favoriser la réhabilitation des populations fauniques du PNM	Modérément insatisfaisant (MU)	la structuration des communautés autour de la bande de Forêt : Dembo-Djekedjeke-Marou ; l'élaboration des conventions simples de gestion des mises en défens communautaires ; un état stable et amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration; amélioration dans les zones de mise en défens. La réhabilitation des couloirs de migration se met en place
Extraits cibles du Résultat 3		
1. Rapports réguliers sur la présence des populations fauniques le long des couloirs de migration sélectionnés	Très insatisfaisant (HU)	Aucun rapport sur la présence des populations fauniques le long des couloirs de migration sélectionnés
2. Système de suivi établi le long des principaux couloirs, en partenariat avec les populations locales	Modérément insatisfaisant (MU)	Suivi régulier des transects du PNM et des mises en défens ; structuration des communautés autour de la bande de Forêt : Dembo-Djekedjeke-Marou
3. Les éleveurs transhumants font état des conflits moins nombreux avec les agriculteurs	très insatisfaisant (HU)	<i>Pas d'activités</i>
4. Les études de la végétation indiquent un état stable ou amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration	Modérément satisfaisant (MS)	On indique un état stable et amélioré de la végétation dans les couloirs de démonstration, et l'état des écosystèmes indique une amélioration dans les zones de mise en défens

3.3.2 Les résultats par rapport à la pertinence

Le projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen Chari est cohérent avec les plans de développement local, politiques ou stratégies nationaux/sectoriels.

Le projet appuie les priorités des populations exprimées dans leurs plans de développement cantonaux élaborés avec son appui. Le consultant a noté que le projet est cohérent avec les besoins exprimés par les populations des cantons environnants le parc de Manda et celles des localités de Bedaya, Dobo et Bessada, lors des focus groups organisés dans ces localités.

3.3.2.1 Alignement aux priorités et politiques nationales du pays

Le Projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen Chari s'inscrit dans le cadre des plans, politiques, ou stratégies nationaux/sectoriels spécifiques. Il appuie directement la réalisation de l'un des quatre grands objectifs de la stratégie de développement rural, à savoir, la restauration et la protection des processus éco systémiques, qui comprend en particulier la résolution des problèmes liés aux activités anthropiques.

Il appuie plusieurs des actions prioritaires identifiées dans la *plan d'action en matière de diversité biologique* adopté par le Gouvernement; la Stratégie de Développement Rural du Tchad et le Plan de Convergence pour la Conservation et la Gestion Durable des Forêts Tropicales d'Afrique Centrale. Il est cohérent avec les objectifs du Plan National de Développement adoptés par le Gouvernement.

Le Projet contribue à l'exécution du Deuxième Cadre de Coopération de Pays (CCP) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le Tchad et s'oriente dans le droit fil des domaines thématiques du CCP, à savoir ceux de la Lutte Contre la Pauvreté et de l'amélioration de la Gouvernance.

Le projet conservation et gestion durable de la biodiversité dans le moyen-chari, est cohérent avec la vision de développement et la stratégie d'intervention du FEM/PNUD, telle qu'énoncée dans le cadre de résultats pays, laquelle est orientée vers l'amélioration des capacités nationales en matière de suivi de la situation et des tendances environnementales et d'évaluation de l'efficacité des politiques à promouvoir la durabilité environnementale.

Il appuie en particulier les objectifs du processus de décentralisation en effectuant la démonstration d'une stratégie décentralisée de gestion des aires protégées, en y associant en particulier les communautés locales et les ONG comme COOPI, et en promouvant la reproduction. Il propose une démonstration de l'application d'une approche durable de l'amélioration des relations entre les populations locales et les aires protégées.

Le projet, reflète les priorités exprimées par les populations dans les PDL et le Gouvernement dans les documents de politiques sectorielles et nationales comme dans l'axe 3 de la SNRP2 qui vise à :

- Promouvoir une meilleure connaissance de l'évolution des écosystèmes, c'est à dire du rythme de leur dégradation et des facteurs qui les influencent ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement local basée sur une approche participative – par lesquelles les communautés concernées s'entendent pour planifier et gérer en commun l'emploi des ressources disponibles. Il est enfin, cohérent avec la vision de développement et la stratégie d'intervention du FEM

3.3.2.2 Alignement aux priorités des communautés

Selon les différents acteurs rencontrés, compte tenu de l'environnement socio-économique de la zone d'intervention, les objectifs et priorités du projet s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires. Tous les acteurs entretenus (autorités administratives, les communautés de base, les collectivités locales, les services techniques et les ONG) sur la question ont trouvé les objectifs et priorités du projet très utiles (75 %) et utiles (25 %) et s'accordent parfaitement avec les besoins identifiés à savoir : la dégradation de la biodiversité du PNM ; insuffisance et faiblesse de l'application de la loi et

l'impunité en matière de gestion des ressources naturelles; insuffisance de conscience environnementale et des ressources humaines, les feux de brousse incontrôlés ; l'assèchement et l'ensablement des mares, l'amenuisement des ressources halieutiques, la disparition de la faune, la réduction de l'avifaune et les conflits liés à la gestion des ressources naturelles.

Tableau 12 : Appréciation des collectivités sur les objectifs

Appréciation des objectifs par rapport aux priorités des collectivités	Effectif	Pourcentage
Très utile	60	75
Utile	20	25
Peu utile	0	0.00
Inutile	0	0.00
TOTAL	80	100

Source : enquête consultant

L'analyse du tableau montre que le projet a été pertinent car tous les répondants estiment que les objectifs et priorités sont soit très utiles soit utiles. Ce qui veut dire que les objectifs du projet sont perçus de la même manière par tous les acteurs. Le bien-fondé du projet selon les différents acteurs réside dans son arrimage aux plans d'actions environnementales du moyen-chari qui constituent la zone d'intervention du projet.

Le projet conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari de par son objectif général tente de renforcer la restauration et la gestion durable des ressources naturelles dans le moyen-chari pour une amélioration des conditions de vie et d'adaptation des communautés locales face aux effets néfastes. Selon les collectivités locales, les services techniques et les ONG partenaires, cet objectif global est en parfaite harmonie (100% des opinions) avec les plans d'actions environnementales des cantons riverains du PNM.

Tableau 13 : Appréciation des collectivités, services techniques et ONG sur l'objectif Global du projet

Appréciation	Effectif	Pourcentage
Objectif global en harmonie avec les PAE	20	100
Objectif global pas en harmonie avec les PAE	0	0
Sans opinions	0	0
TOTAL	20	100

Source : enquête consultant

N.B : PAE = Plan d'Action Environnementale

L'analyse du tableau montre que les acteurs notamment les collectivités locales, les services techniques et les ONG partenaires reconnaissent une parfaite interdépendance entre l'objectif global du Projet MANDA-Tchad et les PAE. Donc l'objectif global du projet prend en compte les préoccupations énoncées dans les PAE des cantons limitrophes du parc d'où sa pertinence.

3.3.2.3 Approche utilisée par le projet pour l'atteinte des objectifs

Depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, le projet a développé une approche participative se traduisant par l'implication de l'ensemble des parties prenantes (administrations sectorielles, ONG de conservation, populations locales, etc.).

➤ L'implication des administrations sectorielles se situe à deux niveaux :

- Le niveau stratégique : participation aux instances de prises de décisions (CDP, MERH)

- Le niveau opérationnel : création des comités mixtes chargés de la surveillance du parc, le suivi et le monitoring écologique, la lutte anti braconnage.
 - L'implication des populations locales se situe à plusieurs niveaux : surveillance du parc, création des PDL, développement des AGR.
 - Concernant l'implication des ONG de conservation, elle se situe au niveau : du renforcement des capacités des acteurs, de la LAB et du suivi écologique.

En somme, toutes ces différentes implications convergent vers une synergie de toutes les parties prenantes. Bien plus, le projet cadre avec les priorités nationales, il répond aux intérêts des bénéficiaires et prend en compte les enjeux de la conservation de la biodiversité et de l'aspect genre.

Au vu de ces éléments, le projet a été pertinent par rapport aux besoins et priorités des populations du moyen-chari; à la politique du Gouvernement et à la vision de développement du FEM. De ce fait, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet en ce qui concerne le critère de pertinence est très satisfaisante (HS).

3.3.3 Les résultats par rapport à la Cohérence

Par rapport à la cohérence, elle est analysée par rapport à la logique d'intervention du projet et par rapport à la logique organisationnelle.

3.3.3.1 Cohérence de la logique d'intervention

L'analyse du cadre logique du projet permet de constater une cohérence entre les différents éléments de la logique d'intervention du projet, à savoir, les ressources, les activités, les résultats, les effets et l'impact. En prenant l'exemple d'une chaîne de résultat du cadre logique du projet : le caractère, la cohérence de la logique peut s'apprécier.

En effet, si :

- Si les ressources financières sont disponibles, la réalisation des activités relatives aux différentes composantes du projet s'effectue conformément à la programmation annuelle;
- Si les activités sont réalisées à partir d'une programmation annuelle, alors on peut s'attendre à une amélioration des moyens et modes d'existence des différentes communautés qui exploitent les différentes ressources naturelles du PNM;
- Si les capacités des collectivités et des communautés à la base sont renforcées en matière de restauration et la gestion durable des ressources naturelles alors leurs performances seront améliorées ;
- L'amélioration des performances des collectivités et des communautés à la base contribuera donc à l'amélioration de la performance du projet.

Selon les analyses et les opinions de différents acteurs (les collectivités locales, les services techniques et les ONG partenaires) la qualité du mécanisme de coordination qui s'observe à travers les principes énoncés ci-dessus et à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs, confère au projet sa cohérence.

Par rapport aux plans de développement local, le projet est en cohérence avec les plans d'action des cantons selon les différents acteurs rencontrés.

Pour ce qui est des stratégies d'action, en plus des structures déconcentrées de l'Etat, de nombreuses organisations non gouvernementales ayant une grande expertise en développement local, les collectivités locales, les associations de développement ont été sollicitées par le projet pour réaliser sur le terrain les différentes activités inscrites dans les composantes du projet. C'est donc le partenariat qui a été la ligne directrice adoptée par le projet pour mettre en œuvre le projet.

3.3.3.2 Cohérence de la logique organisationnelle

Les différentes observations et opinions montrent à ce niveau que la stratégie d'intervention et de pilotage du projet reposent sur un ensemble de partenaires qui privilégie la création des conditions de mise en œuvre des activités de façon efficace et efficiente.

L'analyse du cadre logique organisationnelle permet de constater que le dispositif organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution du projet était constitué de différents acteurs (services techniques, autorités administratives, ONG, Collectivités, etc.).

Le schéma organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution du projet est bien adapté au contexte régional du Projet. Les rôles et responsabilités de chaque acteur est bien défini. On ne constate pas de chevauchement des responsabilités. Chaque acteur joue sa partition en vue d'atteinte avec efficacité et efficience les objectifs du projet.

L'évaluateur juge le projet cohérent avec la logique d'intervention et la logique organisationnelle.

3.3.4 Les résultats par rapport à l'efficacité

L'analyse de l'efficacité se fera en deux temps. Dans un premier, il s'agira d'analyser l'efficacité par rapport au niveau de l'atteinte des résultats et dans un deuxième temps par rapport à l'efficacité globale du projet.

3.3.4.1 Au niveau de l'atteinte des résultats du projet

Le premier élément qui permet d'apprécier l'efficacité d'un projet est la réalisation de ses résultats et de ses objectifs.

Tableau 14: Moyenne des taux de réalisation des résultats attendus

Résultat	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Moyenne
Taux de réalisation	100 %	80 %	60 %	80 %

Source : Mission de terrain à partir de la documentation du projet et des entretiens

La moyenne des taux d'atteinte des résultats (80 %) représente le taux d'atteinte de l'objectif du projet. Plusieurs contraintes ont impacté sur le taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet. On notera que le taux d'atteinte de l'objectif du projet a été tiré vers le bas par les résultats 2 et 3 qui ont enregistré de bas taux d'atteinte. Les conditions et les forces qui ont mené les populations à la dévastation de la faune du Parc, et qui sont à l'origine de son exploitation, notamment la pauvreté des populations rurales et leur démographie galopante, persistent toujours. Et plus est ; les parcs et réserves, pour la plupart aussi avec la grande faune en disparition, se situent à plusieurs dizaines de kilomètres du PNM et sont séparés du Parc par les villages et les champs cultivés ; les couloirs séculaires de migration de la faune sauvage sont détruits et convertis en champs cultivés depuis longtemps. Le degré de réalisation des activités et des indicateurs prévus dès le départ est globalement moyen pour la majorité des extrants et résultats.

Toutefois, la mission d'évaluation note que des progrès significatifs sont en cours et présagent de l'atteinte d'autres cibles d'ici la fin du projet.

3.3.4.2 Au niveau de l'atteinte de l'objectif du projet

L'objectif de développement du Projet correspond aux priorités du gouvernement, du PNUD et du FEM et il représente toujours le même intérêt pour ces trois institutions.

En dépit des points de fragilité connus par le démarrage tardif et difficile du projet, les interventions du projet ont permis d'atteindre globalement les résultats attendus.

- Les règlements du PNM ont été révisés, actualisés et validés ;

- La surveillance du respect de ces règlements a progressé de manière satisfaisante, malgré l'insuffisance des moyens humains et matériels;
- Le plan d'aménagement/gestion du parc 2012-2022 a été élaboré et adopté par les parties prenantes et validé par le Gouvernement en 2011, le plan d'aménagement de la Forêt Classée de Djoli Kéra ainsi que celle de la Bande des Ecosystèmes Koldaga-Dembo-Djékédjéké (en cours de finalisation à ce jour);
- Une grande proportion (30 à 45%) des membres des communautés riveraines ont bénéficié des systèmes de microcrédit/appui aux micros entreprises;
- Le personnel du parc a bénéficié des formations les plus diverses dans les domaines tels que la foresterie, la gestion de la faune et de la flore sauvages, et a vu son effectif augmenter et rajeunir, même si le besoin d'un renforcement des ressources humaines du parc et de leurs moyens de travail, demeure pressant;
- Une frange importante des communautés riveraines (30 à 60%) ont participé aux activités de conservation et réhabilitation du PNM (dégagement de pistes, construction, etc.) et/ou application des conventions d'utilisation durable et en ont bénéficié.

Le bilan d'exécution des activités du projet indique que la mise en œuvre du projet a été globalement satisfaisante, en dépit du retard enregistré dans le démarrage des activités, mais surtout de la non exécution de certaines activités prévues dans la Phase initiale du projet (PIP). Reste que le programme pilote d'énergie alternative remplaçant le bois de feu à Sarh n'est pas encore opérationnel et que le problème des éleveurs transhumants demeure en l'état, tant du point de vue de leur participation/adhésion aux activités de sensibilisation et de développement qu' à celui des conflits avec les agriculteurs et au respect de la réglementation du parc.

Au vu de ce qui précède, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité, a été modérément satisfaisante (MS).

3.3.5 Efficience

L'analyse de l'efficience s'est faite sur la base du niveau de mobilisation des ressources, du coût des interventions et du niveau d'exécution du budget

3.3.5.1 Niveau d'exécution du budget

Financièrement, le projet a connu, malgré les difficultés, une exécution budgétaire de 83 %. Les budgets alloués à certaines des composantes du projet ont été révisés en cours d'exécution pour tenir compte des retards et contingences locales, ainsi que du non décaissement par l'État de sa quote part de financement. A noter également la non mobilisation de certains cofinancements comme le Fonds français pour l'environnement mondial et CARE International et les difficultés à concilier les procédures applicables du PNUD en matière de recrutement et d'acquisition des biens et services avec les contraintes du terrain. Ces faits cités ont joué négativement en défaveur de l'efficience du projet, laquelle peut donc être considérée comme moyenne.

Tableau 15: Niveau d'exécution du budget

	Financement		Dépenses		% mobilisé	Ecart
	Annoncé	Obtenu	PDF	Projet		
FONDS FEM						
PDF	0.261	0.261	0.261	0.261	100%	00
Projet	1.400	1.400		1.400	100%	00
Total FEM	1.661	1.661	0.261	1.661	100%	00
COFINANCEMENT						

PNUD	1.240	1.080		1.080	66%	160
UE (Projet Zakouma)	0.350	/	/	/	0%	350
Gouvernement (nature)	0.045	0.045		0.0	0 %	00
Total cofinancement	1.635	0.500			66%	
TOTAL	3.296	2.161	0.261	2 741	83 %	555

Sources : DP, Equipe de projet, mission évaluation

Le taux de réalisation de 80% au 20 novembre 2015 est significatif pour un projet qui a connu bien de problèmes de démarrage. C'est dire que, la non mobilisation de certains cofinancements n'a pas eu d'impact significatif sur l'efficacité du projet. Sans financement additionnel il dispose encore de 555 000 USD non dépensés pour consolider les activités réalisées.

Les décaissements annuels de ce budget se présentent comme suit :

Tableau 16 : Niveau de décaissement annuel du budget alloué au projet (en USD)

Années	Budget initial (Prodoc)				Budget d'exécution	Dépenses réalisées	Taux de consommation
	Global	FEM	PNUD	Gvmt			
2006	325547	257411	68136	-	108701,82	108701,82	100%
2007	475770	380091	95679	-	277596,06	277596,06	100%
2008	345941	240120	105821	-	308128,02	308128,02	100%
2009	767142	513055,5	254086,5	-	576642,92	576642,92	100%
2010	459788,96	259463	200325,96	-	353653,07	353653,07	100%
2011	368056,8	249999	118057,8	-	356617,08	356617,08	100%
2012	361272	21294	339978	-	286788,41	286788,41	100%
2013	350000		350000	-	335452,91	335452,91	100%
2014	332764		332764	-	318676,65	318676,65	100%
Nov. 2015	300000		300000	-	258720,01	267800,64	103,51%

Source : Unité de gestion du projet

Le constat qui ressort de ce tableau est que le Projet a été exécuté en 2 phases : i) la première phase a démarré en 2006 jusqu'à fin 2012, en cette période, le projet a été financé par le PNUD et GEF; et ii) la deuxième phase de 2013 au 20 novembre 2015, le projet est financé par le PNUD. Le taux de consommation des budgets annuels était quasi-total de 100% ; à l'exception de l'année 2015 où il était excédentaire (103,51%). Ce qui pourrait s'expliquer par l'accélération de la mise en œuvre des actions prévues avant le 31 décembre 2015.

L'examen des engagements initiaux montre que seuls les fonds FEM et PNUD ont été mobilisés dans la réalisation des activités du projet. Le Gouvernement n'a pas respecté son engagement qui devait se traduire par une contribution en nature. Ce qui en principe est un paradoxe pour le gouvernement qui veut sécuriser les parcs nationaux par la conservation de la biodiversité.

Tableau 17: Situation d'exécution budgétaire par résultat

Résultats	Budget alloué	Budget dépensé	Taux Con./résult
Résultat 1 : Le PNM opère selon un système de gestion participative fonctionnant bien.	1256245,28	919580,38	73.20%
Résultat 2 : Les habitants des communautés riveraines et les éleveurs transhumants imposent des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en bénéficiant des avantages du développement durable	1478794,73	1281097,68	86.63%
Résultat 3 : Un à deux couloirs écologiques fonctionnent pour favoriser la réhabilitation des populations fauniques du PNM, en maintenant la connectivité écologique entre le Parc et les autres zones protégées prioritaires au Moyen-Chari, et en appuyant la gestion pastorale durable	1351241,75	986303,62	72.99%
TOTAL	4 086 281,48	3 186 981,68	77,6 %

Source : Equipe du projet

Il faut d'abord noter qu'en principe, le total du budget alloué du tableau ci-dessus devrait être du même montant que celui du montant effectivement mobilisé. Le tableau ci-dessus présente un budget alloué qui est de loin supérieur au budget du document du projet initial. La mission n'a pas pu entrer en possession des données financières pour le justifier. Par ailleurs, la lecture du tableau ci-dessus permet de constater qu'il n'y a pas de disparité des moyennes des taux d'exécution budgétaire par résultat. Le taux total d'exécution budgétaire (77,6) est en corrélation avec le taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet (80%), ce qui traduit une efficacité moyennement satisfaisante.

3.3.5.2 Au niveau de la qualité des réalisations

a) Formations réalisées

Comme l'a montré les résultats de l'enquête réalisée auprès des agents des services techniques, des ONG et des membres des communautés locales, plusieurs formations ont été réalisées dans le cadre du projet ont été animées par des formateurs compétents, ce qui a permis d'assurer la qualité des dites formations. Ces formations réalisées ont contribué au renforcement des capacités des différents partenaires du projet.

b) Etudes réalisées

Bien d'études relatives aux écosystèmes du PNM et aux techniques de conservation de la biodiversité ont été réalisées dans le cadre du projet. Les études majeures réalisées ont donné lieu à des documents qui ont tous été validés techniquement même s'ils n'ont pas encore été adoptés par le gouvernement pour des raisons qui n'ont rien à voir avec leur qualité technique.

c) Matériel et équipements acquis

Il s'agit ici du matériel et équipements à connotation militaire pour la surveillance du PNM acquis en faveur des agents du secteur sud des aires protégées et des communautés locales. Les bénéficiaires de ces matériel et équipements les considèrent d'obsolète et insuffisants.

d) Au niveau de l'exécution et du suivi budgétaires

La mobilité et les compétences du personnel ont eu un impact irréversible sur le fonctionnement du Projet : (i) Les premières activités techniques qui ont laissé des traces sous forme de rapports ou d'investissements sur le terrain ont commencé en 2008 ; (ii) Les CNP et EMSP engagés en 2006 n'ont

laissé derrière eux aucune documentation technique témoignant de leurs activités et (iii) Le Projet ne dispose d'aucune documentation technique produite par d'autres projet ni récupérés par une mission de collecte de documentation qui a visité Ndjamena en novembre 2007. Après l'évaluation mi-parcours, le coordonnateur s'est appuyé sur les lignes budgétaires des résultats du projet, pour l'analyse de l'exécution et du suivi budgétaire.

3.3.5.3 Au niveau des ressources humaines

La réalisation du projet a connu beaucoup souffert à cause des difficultés de recrutement du personnel compétent. Déjà en 2006, le recrutement a pris plus de temps que prévu (le CNP, le chargé du suivi et évaluation, l'assistant administratif chargé de contrats et un chauffeur ont été recrutés en novembre). L'EMSP international recruté en février 2006 a été licencié en janvier 2007 « pour incompétence ». Le même sort attendait le CNP qui a été démis de ses fonctions en octobre 2007. L'intérim a été assuré par le chargé S&E qui, en octobre 2009, a été sélectionné comme CNP. Le nouveau EMSP a été recruté en septembre 2009 et le nouveau chargé S&E en février 2010, et sont demis de leurs fonctions par restriction financière. Le Projet a bénéficié des services d'une secrétaire seulement pendant 6 mois en 2009 et d'un second chauffeur à partir de septembre 2008. Pour la gestion financière du projet facilitation de la transmission des dossiers entre le Staff de l'UGP à Sarh et le PNUD, l'UNOPS et les administrations nationales, le Projet emploie, depuis avril 2007, un assistant administratif et financier, chargé de relais qui a son bureau à Ndjamena dans l'enceinte du PNUD.

3.3.5.4 Au niveau du respect du planning d'exécution

Le retard du lancement du projet a bouleversé tout le planning d'exécution du projet, et la modification du calendrier d'exécution des activités clés pour le projet a perturbé tout le programme d'implantation de la gestion participative.

A la place de lancement des microprojets de production rurale et de gestion participative respectant la biodiversité et le PNM, le projet a lancé une action vaste et non prévue dans le DP de préparation des PDL. L'initiative de la préparation des PDL, approuvée sans réserves par le CDP est un élargissement thématique des activités prévues dans le DP de concert avec la consultation en législation, l'élaboration d'un plan de gestion conjointe et la mise du microcrédit à la disposition des bénéficiaires. Dans ce cadre, selon le DP, le Projet devrait choisir entre 10 et 15 communautés pour y lancer « des activités pilotes de conservation et l'utilisation durable des ressources du PNM ».

Toutefois, le changement de la chronologie du plan de travail de bien d'activités n'a pas eu un impact aussi grand sur le Projet.

Tableau 18: Calendrier d'exécution d'activités selon le DP.

Résultat	Activité	Année de fonctionnement du Projet					
		1	2	3	4	5	6
Résultat 1 :	1.1 Développement du personnel	X	X	X	X		
	1.2 Élaboration et mise en application de règlements	X					
	1.3 Suivi environnemental et gestion des données	X	X	X			X
	1.4 Surveillance du respect des règlements	X	X				
	1.5 Planification et mise en œuvre de la gestion		X	X	X	X	X
	1.6 Leçons à retenir aux fins de la réforme des politiques et des règlements		X		X		X
Résultat 2	2.1 Diffusion extérieure et sensibilisation auprès des communautés locales et des éleveurs transhumants concernant le PNM	X	X	X			
	2.2 Participation des communautés riveraines aux activités de conservation et de réhabilitation du PNM	X	X	X	X	X	X
	2.3 Conception et mise en œuvre de manière participative de petits projets de développement communautaire et d'un programme de micro crédit	X	X	X	X		
	2.4 Mise en œuvre de protocoles d'utilisation durable à titre pilote				X	X	X

Résultat 3	3.1 Recueil et analyse de données environnementales	X	X				
	3.2 Élaboration de systèmes de suivi et d'information le long des principaux couloirs de migration	X	X	X			
	3.3 Démonstration de méthodes d'amélioration de l'efficacité des couloirs de passage de la faune sauvage		X	X	X	X	X

Source : Document de projet.

En récapitulatif :

- Si la qualité des réalisations (formations, études) est bonne, mais le matériel et équipements sont obsolètes et insuffisant;
- Le projet n'a pas été efficient dans le suivi budgétaire puisque certaines lignes budgétaires enregistrent une surconsommation tandis que d'autres sont sous consommées ;
- Il y a une cohérence entre le taux moyen d'atteinte des résultats du projet (80%) et le taux d'exécution budgétaire (77,6%) ;
- La qualité des réalisations témoigne en faveur de l'efficacité du projet ;
- Enfin, beaucoup d'activités ont été exécutées avec du retard au regard du planning réalisé.

Au regard du récapitulatif, la mission estime que l'efficacité du projet est modérément satisfaisante (MS).

3.3.5 Appropriation par le pays

Le projet évalué était exécuté suivant la modalité par agence (AGEX), aussi la question se pose de savoir si le pays s'est approprié suffisamment ou non le projet ? L'analyse des faits suivants permet de réunir des éléments pour répondre à cette question.

D'abord, on note que le gouvernement du Tchad n'a pas pu mettre à la disposition du projet le cofinancement en nature qu'il avait promis. Enfin, des documents majeurs en matière de conservation de la biodiversité du PNM produits dans le cadre du projet et dont l'adoption et l'opérationnalisation devraient contribuer de manière importante au renforcement des capacités du pays sur les plans organisationnel, institutionnel et juridique, n'ont pas été appliqués jusqu'à ce jour par le gouvernement.

Le projet a connu des difficultés à réunir souvent le comité technique, et le non fonctionnement des points focaux a été constaté par la mission et l'information n'a pas circulé convenablement entre l'UGP et les points focaux. Il est souhaitable que la communication s'améliore au sein et entre l'administration sectorielle nationale.

Toutefois, on a noté un fort engagement du ministère de tutelle (MERH) dans la coordination et le suivi du projet. Ce fort engagement s'est traduit par le nombre de réunions du comité directeur. Le niveau d'appropriation des interventions de projet par les agents du secteur sud des aires protégées et du PNM est assez bon et satisfaisant et les agents sont associés à l'élaboration et la mise en œuvre des PTA. Ce qui se vérifie par leur relative implication dans le processus décisionnel à travers leur participation aux réunions du CDP. Elles sont parties prenantes dans les activités de terrain notamment : la collecte de données socio-écologiques, participation à la LAB à travers la surveillance du PNM, l'élaboration de PDL et des mise en défens forestières et halieutiques.

Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge satisfaisante (S) l'appropriation du projet par le pays au niveau de l'espace PNM.

3.3.6 Intégration

Le PNUD Tchad, dans le cadre de son programme de pays 2012-2016 a retenu quatre (04) domaines de concentration. Les résultats et objectifs du projet s'inscrivent dans le deuxième et quatrième domaine de concentration du PNUD à savoir «Créer un environnement favorable à une croissance économique robuste et diversifiée», et « faire des infrastructures un levier de croissance ».

Le projet a favorisé des synergies entre les administrations sectorielles, la mise en place des plateformes de concertation, et se trouve comme le bras opérationnel du projet MANDA-Tchad.

De même, les résultats et les objectifs du projet sont en cohérence avec l'extrait 2 du plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement (PNUAD) et plus précisément avec le programme du résultat attendu 2 intitulé : les capacités des institutions nationales, OCB et entreprises dans l'application des principes et normes de gestion des ressources naturelles et de l'environnement sont renforcées.

Le projet a contribué à l'UNDAF, notamment par ses effets 1 et 2:

➤ Effet UNDAF 1 de la priorité nationale de l'axe 4: d'ici à 2016, les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle et ;

➤ Effet UNDAF 1 de la priorité nationale de l'axe 2: d'ici à 2016, les opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;

Par ailleurs, les résultats et l'objectif du projet s'intègrent dans les domaines de concentration du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à savoir « la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'environnement ». De même ils sont en cohérence avec les domaines de concentration du Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (PNUAD) à savoir, le renforcement des capacités des institutions nationales, des communautés de base et des entreprises dans l'application des principes et normes de gestion des ressources naturelles et de l'environnement. Par ailleurs, les résultats et l'objectif du projet sont complètement en phase avec les politiques des pays.

3.3.6 Durabilité

L'analyse de la durabilité s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons étudié si les résultats obtenus sont durables et dans un second temps, nous avons analysé les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui peuvent influencer la durabilité des réalisations, des bénéfices et résultats qui ont été créés par le projet.

Les résultats obtenus permettent d'affirmer que le projet a suscité un changement réel et durable au niveau des acteurs impliqués. Les partenaires communautaires (villages des Cantons) ont une parfaite connaissance des ressources biologiques, de leur état (diversité, utilité, localisation, tendances, mesures à envisager, collaborations souhaitables...); il y a eu la création des comités de gestion des ressources naturelles, les comités de développement cantonaux et les conventions pour la gestion des ressources naturelles. Il s'agit maintenant de capitaliser ces acquis.

L'appréciation positive des communautés cibles du Projet lors des focus groups qui se voient être des communautés modèles disposant pour la première fois dans la Région du Moyen-chari des conventions types des ressources naturelles, le fait ressortir nettement.

Par ailleurs, le projet a identifié des partenariats financiers comme la PARCEC qui pourraient constituer des apports importants pour la durabilité du projet. Lors des focus group, les représentants des autorités locales ont affirmé avoir cofinancé plusieurs projets locaux et ont témoigné de leur volonté de canaliser certains investissements prévus des PDL vers des objectifs du projet, que ce soit en matière de développement local durable ou en matière d'infrastructure.

Enfin, comme mentionné plus haut, les conditions institutionnelles et légales sont pour la plupart mises en place pour garantir la pérennité des résultats du projet. Cependant, il reste à renforcer certains aspects en matière d'appropriation par les populations locales pour ce qui concerne les objectifs de conservation et de suivi de la biodiversité et les partenaires financiers pour leur réactivité et pour l'assouplissement de leurs procédures de décaissement des fonds.

Facteurs favorables à la durabilité

De l'avis du consultant, un certain nombre de facteurs favorables peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet à savoir :

- Renforcement des capacités : les capacités des acteurs ont été renforcées dans les aspects aussi variés que la lutte anti-braconnage, la sensibilisation des populations, les mises en défens forestière et halieutique; l'élaboration de PDL, la connaissance de la législation régissant les forêts, la faune et les ressources halieutiques ;
- Caractère stratégique de la conservation de la biodiversité : la problématique de la conservation de la biodiversité est reliée aux problématiques plus larges de la dégradation de l'environnement et des changements climatiques portées par l'ensemble de la communauté internationale. La question de la conservation de la biodiversité s'inscrit donc parmi les préoccupations prioritaires de la communauté internationale ;
- Conscientisation des populations : la conscientisation des communautés locales s'est accrue à travers la surveillance communautaire du PNM; l'appui au développement de l'économie villageoise en faveur de la réduction du braconnage (AGR, mises en défens) ;
- La stratégie du projet : le projet a visé pertinemment trois niveaux ou groupes cibles : les services techniques au niveau central et régional, les ONG, les communautés locales. Non seulement, cette stratégie créé une sorte de convergence de ces différents niveaux mais aussi, elle donne plus de chance qu'un niveau puisse compenser, ne serait-ce que partiellement, la défaillance des autres.

Facteurs défavorables à la durabilité

La mission a identifié un certain nombre de facteurs qui impactent ou qui pourraient impacter sur la durabilité des résultats du projet.

- L'instabilité socio-politique : l'instabilité socio-politique mettrait les partenaires techniques et financiers dans une sorte d'attentisme défavorable à la mobilisation de ressources aussi bien par l'Etat que par les ONG nationales et internationales qui interviennent sur le terrain ;
- La faible appropriation du projet : comme nous l'avons montré antérieurement, l'appropriation du projet par la partie nationale est faible (non engagement du gouvernement), ce qui peut compromettre la capitalisation et la valorisation des acquis du projet ;
- Le manque d'alternatives: le projet n'a pas proposé d'alternatives économiques ou techniques aux groupes socio-professionnels qui ont le plus d'impact négatif sur l'environnement du parc (éleveurs transhumants, chasseurs, etc.). Or, ceux-ci tirent des revenus financiers intéressants de leurs activités. Même s'ils ont pris conscience de l'impact négatif, ils ne sont pas prêts d'abandonner leurs activités si des alternatives ne leur sont pas proposées.

En somme, les capacités institutionnelles et des principaux acteurs ont été renforcés, les comités mis en place sont mieux structurés et fonctionnels et l'implication des administrations sectorielles permettent de penser à la préservation de nombreux acquis.

En prenant en compte ces facteurs clés, l'évaluateur juge la durabilité moyennement probable (MP).

3.3.7 Effets/Impacts

Le projet a commencé à avoir des impacts mesurables dans le domaine des activités génératrices de revenus, grâce au système de microcrédit mis en place avec le concours de la PARCEC. Dans cette région où le niveau de l'épargne est faible, le projet avec une dotation de 27,5 million de FCFA, est parvenu en partenariat avec PARCEC, à distribuer quelques 42,7 million de FCFA aux populations pour réaliser des activités génératrices des revenus. Ces ressources qui sont à l'évidence insuffisantes pour répondre aux besoins, ont néanmoins permis aux bénéficiaires de développer des activités ayant contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie.

La mise en place du système d'épargne et de crédit a permis aux communautés de développer des activités qui ont pour effet la réduction des pressions sur les ressources naturelles du Parc National de Manda.

Le renforcement des capacités techniques des membres des communautés de base, les ONG et le personnel des services techniques déconcentrés à travers les formations et la sensibilisation est perceptible. L'acquisition et la maîtrise de connaissances constituent un premier niveau d'impact, dont les applications concrètes doivent être réalisées par les personnes formées et les communautés à la suite des formations reçues.

De façon générale, le renforcement de compétences a eu trait aux divers aspects de la bonne gestion des ressources naturelles, à l'intérêt environnemental mais aussi économique de la biodiversité.

Certaines capacités précises qui ont été développées relèvent, au delà d'une meilleure connaissance du terrain physique et humain du PNM, de la planification et de l'organisation locales, de l'approche participative, du SIG, du suivi-évaluation, de la gestion de projet, du montage des AGR, de la fabrication des foyers améliorés, des techniques de plaidoyer, de l'analyse institutionnelle et législative, etc.

Actuellement, l'on ne saurait encore parler, au niveau national, d'impacts concrets en termes de textes de loi ou chartes adoptés ou de dispositifs institutionnels mis en place. Toutefois, les résultats obtenus augurent favorablement des impacts qui peuvent raisonnablement être escomptés dans un avenir non trop lointain.

Au niveau régional, la problématique environnementale et de la biodiversité a été bien appropriée et plusieurs dispositifs opérationnels ont été mis en place. Cela s'est traduit en disposition et parfois déjà en mesures concrètes qui sont d'assez bons augures pour la poursuite de la prise en compte des préoccupations et thématiques abordées par le projet. Au total, l'on peut conclure que s'il est de toute évidence impossible de quantifier l'ensemble de ces impacts, ils sont réels et non négligeables.

Par rapport à la situation de référence, le projet a eu un impact général sur les populations et sur la gestion des ressources naturelles, mais sa consolidation est nécessaire pour en assurer la durabilité. Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge le niveau des impacts probable.

3.3.8 Analyse des facteurs déterminants

L'analyse du déroulement du projet a permis de dégager certaines leçons qu'il convient de mettre en évidence.

La mission a noté que certaines lacunes au moment de la préparation du projet sont à la base des retards, lenteurs et difficultés rencontrées lors du démarrage des activités. Cela s'explique par le fait que la conception et formulation du projet n'ont pas été réalisées par le Ministère de l'Environnement et des Ressources halieutiques, chargé de sa mise en œuvre.

L'analyse des goulots d'étranglement révèle également que l'appropriation de l'état de référence par les parties prenantes du projet n'étaient pas très au point, comme cela devrait être le cas au départ. Heureusement, ces lacunes ont été résolues après l'évaluation à mi-parcours.

Dans le domaine de l'exécution administrative et financière du projet, la mission a noté que la modalité AGEX, à exécution directe par le PNUD a soumis le projet aux règles et procédures en vigueur au PNUD, en matière de recrutement et d'acquisition pour une bonne transparence de la gestion du projet. Le projet était également soumis à certaines exigences du FEM en matière de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne la préparation de rapports annuels de mise en œuvre. Bien de ces difficultés ont été moins évitées après l'évaluation mi-parcours. Les rôles, responsabilités, règles et procédures d'application ont été clarifiés.

L'éloignement entre l'unité centrale et les unités locales de gestion, incluant les coûts correspondants, a un impact sur l'efficacité du projet. Une relative décentralisation de la gestion du projet aurait dû être profitable au PNM et de nature à préparer le transfert progressif des responsabilités vers le PNM à la fin du projet. La centralisation de certains aspects de la gestion du projet est également de nature

à réduire certains coûts de transaction. Le projet devrait pouvoir disposer d'une Caisse d' pour faire face aux dépenses courantes, sans attendre que la décision ne vienne de Dakar.

3.3.9 Approche genre

L'élément essentiel de l'approche genre (au delà des aspects moins spécifiques relevant de l'approche participative « tout court ») réside dans le fait même d'impliquer la population féminine et des minorités dans le projet, que ce soit au niveau de sa conception ou de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de ses actions.

La mission a noté que les femmes de la zone du projet ont été concernées par un nombre considérable de ses actions. Elles ont été directement ciblées par l'appui aux AGR, au programme d'alphabétisation et la création des associations féminines. Les femmes ont également été impliquées dans la collection des données socio-économiques. On peut donc parler d'une réelle intégration des femmes dans le projet MANDA-Tchad, à travers des activités qui les ont le plus souvent ciblées directement.

De toute évidence, ces activités ont contribué à valoriser la position et le rôle des femmes dans le développement local. Elles sont maintenant capables d'exprimer leurs besoins au cours des réunions. L'on est en droit d'affirmer que l'impact des ces actions est réel, même si pour la plupart d'entre elles, il est difficile à « quantifier ».

Toutefois, la mission a noté, que malgré les efforts faits notamment en ce qui concerne la mobilisation de facilitateurs pour nourrir les discussions avec les populations locales, les équipes d'experts étaient constituées essentiellement d'hommes, mais n'a pas pu déterminer si ce déséquilibre était dû à un manque d'expertise féminine dans les domaines recherchés. Elles étaient aussi quasi absentes des comités cantonaux (seulement une femme par comité, comme trésorière). L'équipe de l'UGP n'employait pas de femme non plus (sauf une secrétaire pendant 6 mois). Aucune femme n'a été choisie comme consultante.

Un représentant d'éleveurs faisait partie de chaque comité cantonal sans y jouer un rôle quelconque. La mobilisation de facilitatrices pour nourrir les discussions avec les populations locales aura été un facteur très positif du projet, car il aura permis de dégager des pistes prometteuses en matière de développement durable qui sont directement profitables aux femmes.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes notations apportées dans le cadre de l'évaluation finale du projet conservation et utilisation durables de la biodiversité dans le moyen-chari.

Tableau 19 : Synthèse des notations

Critère	Notation
Pertinence	Pertinente (P)
Efficacité	Modérément satisfaisante (MS)
Efficienc	Modérément satisfaisante (MS)
Durabilité	Probable (P)
Impact	Certain

Au vu de tout ce qui précède, la mission juge la conception et la mise en œuvre du projet modérément satisfaisante.

IV. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

4.1. Conclusion :

Le Projet a connu des retards dans la réalisation de son plan de travail dus à des difficultés de recrutement du personnel compétent et des conditions difficiles de fonctionnement de l'UGP pendant les premiers trois ans de son fonctionnement.

Dès le début de son fonctionnement, le Projet s'est écarté de son plan de travail décrit dans le DP. Cet écart s'est manifesté par le non respect de la séquence d'activités qui devaient commencer par (i) la préparation de la nouvelle réglementation de gestion participative du Parc, (ii) le lancement des études de la nouvelle forme de gestion, (iii) la programmation de la sensibilisation des populations aux avantages de la nouvelle forme de gestion et (iv) le choix d'une dizaine de villages pour y tester la nouvelle forme de gestion. Ces activités principales devaient être accompagnées du suivi de la réinstallation de la faune sauvage. À la place, le Projet a programmé la préparation des PDL, le financement des formations et sensibilisations et quelques missions de consultation.

Le CDP n'a pas réagi à cette situation de déviance de manière appropriée. Au lieu d'ajuster le programme de travail, il émettait des recommandations au gouvernement et attendait que d'un moment à l'autre le financement se matérialise et la situation devienne normale, c'est-à-dire conforme aux prévisions sur lesquelles le Projet avait été fondé.

D'une manière globale, les performances du projet sont assez satisfaisantes. La grande pertinence du projet s'est justifiée au regard du contexte sous régional, des politiques et stratégies globales ou sectorielles du pays. Le projet a généré un ensemble de résultats appréciables :

- Un assez large éventail d'actions diverses visant la conservation de la biodiversité dans le PNM ayant contribué à un grand changement de la biodiversité à travers le retour des grands gibiers extirpés dans le Parc National de Manda tels que (Buffles, Antilopes chevales, Cob de fassa, Autriches) » ;
- La création des comités de gestion des ressources naturelles, les comités de développement cantonaux et les conventions pour la gestion des ressources naturelles ;
- L'appréciation positive des communautés cibles du Projet qui se prévalent être des communautés modèles disposant pour la première fois dans la Région du Moyen-chari des conventions types des ressources naturelles ;
- La proximité et le dialogue continu entre l'équipe du projet, le personnel du Parc et les populations locales a instauré la confiance des bénéficiaires dans le processus de collecte de données et dans les résultats ;
- La conscientisation des populations à opter pour la gestion participative de l'écosystème autour du PNM à travers les activités inscrites dans les PDL des cantons impliqués, les mises en défens forestières et halieutiques, les chartes inter cantonales; les conventions collectives et les plans d'aménagement à l'échelle du canton;
- Le nombre des forêts ou de plans d'eau communautaires mises en place dans chaque canton.

Mais, à côté de ces quelques points de satisfaction, beaucoup d'insuffisances peuvent être relevées :

- Insuffisances du cadre logique du projet ;
- la longue période entre la PIP et le début effectif de la mise en œuvre des activités sur le terrain ;
- La lourdeur des procédures ;
- Faible performance du comité technique dont la valeur ajoutée à l'orientation et à l'exécution du projet n'est pas très grande ;
- Faible appropriation du projet par la partie nationale ;
- Faible concertation directe entre le point focal FEM-Tchad et l'UGP ;
- Etc.

En dépit des nombreuses insuffisances, le projet a joué un rôle précurseur en matière de conservation de la biodiversité et a été un bon révélateur des défaillances techniques, institutionnelles et organisationnelles du pays en matière d'exécution nationale d'un projet.

Si le projet est arrivé à produire des résultats importants et à obtenir des impacts consistants, c'est à cause du dynamisme et le dévouement de l'UGP, pour qui le projet est devenu un défi à lever.

Du reste, le renversement de la tendance actuelle en matière de dégradation de la biodiversité du PNM nécessite des actions de plus grande envergure et des investissements soutenus sur le long terme.

4.1.1 Leçons apprises

Les leçons apprises de la mise en œuvre du Projet Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le moyen-chari et qui pourrait servir pour d'autres projets similaires se présentent comme suit :

- La problématique de la conservation de la biodiversité est par essence transdisciplinaire et multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;
- La proximité et le dialogue continu entre l'équipe du projet, le personnel du Parc et les populations locales permet d'atteindre des résultats ;
- La mise en confiance des populations locales à travers le développement des activités génératrices de revenus permet de réduire le braconnage en brisant la chaîne de complicité ;
- Le fait d'affecter de faibles moyens à l'action de terrain, qu'elle soit « soft » ou « hard », a un double impact, puisqu'il compromet :
 - les chances d'atteindre des résultats et des impacts locaux concrets et significatifs ;
 - la crédibilité, donc l'efficacité des actions de sensibilisation, puisque la finalité ultime de ces dernières sont le changement des comportements et des pratiques, donc l'action « alternative » de terrain ;
- Lorsqu'on n'offre pas d'alternatives économiques aux communautés ou aux groupes ayant des activités néfastes sur l'environnement, il y a peu de chance qu'ils changent de comportement même s'ils prennent conscience de la nécessité de préservation de l'environnement.
- La dépendance d'un projet aux financements extérieure fragilise la pérennité financière de celui-ci ;

4.1.2 Les bonnes pratiques

- La démarche participative dans la réalisation des activités, notamment les consultations avec les bénéficiaires pendant la préparation des PDL pour les quatre cantons limitrophes du Parc et l'organisation des ateliers de restitution des résultats des missions de consultation; et dans la gestion/aménagement du PNM et de ses paysages associés ;
- La signature des conventions (07) de ressources naturelles dans les zones périphériques du PNM notamment Balimba, Kokaga, Djoli, Niellim, Bedaya, Bessada et Dobo ;
- La signature du Plan d'aménagement/gestion du Parc National de Manda,
- L'élaboration des plans d'aménagement et de gestion de la Forêt Classée de Djoli Kira et du corridor de la Bande des écosystèmes qui longe la frontière Centrafricaine de Koldaga-Dembo-Marou ;
- L'engagement des cantons riverains et des volontaires cantonaux à la surveillance du Parc National de Manda ;
- La mise en place du système d'épargne et de crédit appréciée positivement par les communautés périphérique du Parc National de Manda ;

Pratiques à améliorer

- *Traitement des demandes du Projet par l'UNOPS et le PNUD.*

Le Projet a souffert de retards dans le traitement de dossiers et dans le transfert de fonds du bailleur vers le Projet ou les fournisseurs. Cette défaillance a gêné le fonctionnement des projets et a diminué la confiance des parties prenantes dans le Projet (désistement du cofinancement de l'UE). Cependant, comme le montre l'exemple du Projet, la difficulté est facile à surmonter : la formation adéquate du personnel du Projet et une séance de travail des responsables de financement du bailleur de fonds, en l'occurrence l'UNOPS, et du Projet, suffisent pour surmonter les difficultés. Un maillon intermédiaire entre l'UNOPS et le Projet, le bureau local du PNUD, éprouve souvent des difficultés à répondre à temps aux demandes des projets et des gestionnaires de fonds.

Surtout si ces demandes ont un caractère urgent ou nécessitent des clarifications supplémentaires avant l'approbation. Les administrations des projets doivent prendre en compte les exigences procédurales des institutions avec lesquelles elles travaillent et préparer les dossiers de manière à ce qu'ils nécessitent le minimum de traitement administratif supplémentaire.

Pratiques à éviter

➤ ***Réaliser les activités sans vision réaliste des résultats et des objectifs***

Le Projet visait la réorganisation de la gestion du Parc qui devait passer d'une supervision et protection basée sur l'autorité étatique à une gestion participative dont la responsabilité serait répartie entre les représentants des autorités administratives et ceux des populations limitrophes du Parc.

Les DP ne sont pas les documents infaillibles, mais dans la plupart de cas, ils sont bien préparés par des équipes pluridisciplinaires et compétentes. Avant de les modifier, il convient d'avoir des arguments solides et une certitude que le changement n'entraînera pas d'échec.

4.2 Recommandations

Recommandation 1 : Revoir le dispositif institutionnel et organisationnel en vue d'un projet MANDA II

La mission d'évaluation s'est rendue compte que les processus engagés pendant la mise en œuvre du projet ne verront leur aboutissement complet que par la mise en place d'une « Bande des écosystèmes de Koldaga à Maro » dans les deux régions administratives du Mandoul et du Moyen-Chari. Pour ce faire, il faudrait :

➤ Développer des actions de terrain clairement délimitées et selon les potentialités/opportunités: travail avec le secteur privé et les communautés locales (AGR, forêts communautaires, sensibilisation/application de la loi, etc.).

➤ Exploiter les possibilités qu'offrent les procédures PNUD pour décentraliser au maximum la gestion des fonds FEM et faciliter ainsi la mise œuvre des activités par l'UGP;

➤ Elaborer un manuel de procédures prévoyant un dispositif opérationnel de suivi-évaluation et une approche et un plan de répliation des extrants et des résultats pour permettre la répliation des résultats et produits obtenus en fin de projet à d'autres zones géographiques, ainsi qu'à d'autres échelles.

➤ S'assurer de mieux coller aux priorités nationales et mettre à profit les opportunités existantes dans le pays, que les PTA restent ouverts aux modifications lors de leurs présentations aux partenaires nationaux et ne sont pas bloqués dans l'objectif de coller au cadre logique ;

➤ Réexaminer la nécessité de prendre l'UNOPS comme agence d'exécution du futur MANDA II pour diverses raisons évoquées ci-dessus ;

➤ La prise de contact avec UICN, en vue de l'établissement d'une collaboration technique couvrant toutes les activités liées à la gestion des terroirs villageois clés.

➤ Prévoir la durée du projet plus longue compte tenu de la mise en place des plans d'aménagement/gestion de la bande des écosystèmes ;

Recommandation 2 : Appui à la création des activités génératrices de revenus complémentaires

- Promouvoir des activités de tourisme et d'écotourisme assurant une opportunité économique supplémentaire pour le PNM et qu'il devienne une destinée touristique ;
- Promouvoir les leaders villageois de conservation y compris les femmes et les minorités autochtones et les doter d'outils d'animation des groupes et de développement des AGR.

Recommandation 3 : Créer une synergie forte entre les différents acteurs

- Mettre sérieusement l'accent sur le cofinancement en impliquant les donateurs qui peuvent apporter une plus-value dans le montage financier du projet ;
- Collaborer avec les institutions universitaires ou de recherche en développant des partenariats en vue de mutualiser leurs efforts dans la génération des connaissances ;
- Impliquer autant qu'il sera possible les organisations gouvernementales et non gouvernementales existantes dans la réalisation des activités du projet par souci de pérennité ;

Recommandation 4 : Instaurer la sécurité dans la région et aux alentours du Parc

- Le Projet devrait œuvrer pour la préparation du Parc à son ouverture au public tchadien et aux visiteurs de l'extérieur. La bonne visibilité du Parc renforcera les raisons de son existence et lui procurera, ainsi qu'aux populations de la région, des revenus provenant du tourisme ;
- La sécurité dans la région déterminera également la faisabilité de ce volet du programme de travail du Projet. L'instauration et le maintien de la sécurité de la région ne dépendent pas des autorités locales ni, dans une certaine mesure, du gouvernement, mais de l'équilibre des forces régionales et de la stabilité des pays limitrophes ;
- Le Projet et surtout ses organismes de coordination et de supervision devront suivre la sécurité de la région et, en fonction de son évolution, décider de l'étendu et de la portée du programme du Projet.

Recommandation 5 : Définir un plan de capitalisation des résultats et une bonne stratégie de communication

- Définir un plan de capitalisation qui permettrait d'identifier les mécanismes d'identification et le recensement des bonnes pratiques et des leçons apprises, les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, et les mécanismes d'extension de ces bonnes pratiques et les leçons apprises ;

➤ **Recommandation 6 : Renforcer les capacités d'appropriation des bénéficiaires**

- Dans la mesure du possible, s'assurer d'une bonne inclusion des femmes dans les différents comités et plateformes de concertation (autant que possible, considérant la faible représentation des femmes au sein même des organisations partenaires), et bien considérer leur rôle spécifique, notamment au sein des communautés villageoises de l'espace du projet;
- Le renforcement de l'implication effective des communautés dans la gestion des parcs est une priorité. La nouvelle loi sur les aires protégées constitue une avancée considérable. Il faut la soutenir par la gouvernance locale et le partage des retombées économiques, quand elles existent, le micro-financement par projet ou par l'Etat lorsque nécessaire ;

Recommandation 7 : Renforcer la sensibilisation

- Les campagnes de sensibilisation de la population à l'importance de la biodiversité et des aires protégées, notamment en direction des scolaires, doivent être renforcées, en particulier via l'utilisation de la radio ;

- Accentuer la sensibilisation, l'information et l'éducation des autorités administratives, judiciaires, militaires et traditionnelles sur les dispositions législatives et réglementaires en matière de gestion des parcs ;
- Renforcer les capacités (humaines, matérielles et financières) des structures de gestion du PNM et des Aires protégées communautaires dans les corridors, à tous les niveaux mais en particulier sur le terrain. Cela passe notamment par le recrutement de personnel pour la surveillance, mais aussi de cadres de conception et de techniciens pour le suivi (monitoring) ; ainsi que par la formation des agents et des communautés, en matière de suivi, de gestion des milieux, d'aménagement du territoire, de négociations, de planification ; et finalement par un meilleur redéploiement sur le terrain ;

Recommandation 8 : Gestion durable des ressources naturelles

- Développer des stratégies de gestion durable des ressources naturelles (pastorales et agro-forestières) autour du parc, et des corridors;
- Concernant la transhumance, il faut redéfinir, organiser et faire respecter les couloirs de déplacement du cheptel (quitte à redéfinir le réseau des parcs) ;
- Des conventions locales de gestion doivent être élaborées avec les pasteurs. Ces actions passeront avant tout par une large communication et sensibilisation à l'endroit des éleveurs, et des autres acteurs pertinents sur les conditions de pacage.

Recommandation 9 : Gestion de l'UGP

- Renforcer l'UGP en personnel : secrétaire, chargé du suivi et évaluation et autres postes à déterminer pour renforcer l'efficacité opérationnelle du projet ;

Recommandation 10 : Développement des activités alternatives

- Développer des activités en faveur des éleveurs et les impliquer dans les actions de conservation.

V. ANNEXES

5.1 Annexe 1 : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale

Introduction

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence (TOR) énoncent les attentes d'une évaluation finale (TE) du Conservation et utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari au Tchad (Conservation and sustainable use of biodiversity in the Moyen-Chari) (UNDP PIMS# 836).

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants :

TABLEAU DE RESUME DU PROJET

Titre du projet :	Conservation et Utilisation durable de la biodiversité dans le Moyen-Chari			
ID de projet du FEM :			<i>à l'approbation (en millions USD)</i>	<i>à l'achèvement (en millions USD)</i>
ID de projet du PNUD :	PIMS#: 836, 000 49 202	Financement du FEM :	1 661 360	1 661 360
ID de projet du UNOPS :	000 49 846			
Pays :	Tchad	Financement de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	1 240 000	1 435 000
Région :	Moyen Chari	Gouvernement :	45 000 (en nature)	45 000 (en nature)
Domaine focal :	Biodiversité	Autre : UE	350 000	00000
Objectifs FA, (OP/SP) :	Assurer la conservation et l'utilisation durable du PNM et de ses environs immédiats tout en effectuant une démonstration de l'utilisation de corridors fauniques en tant que technique de réhabilitation et de maintien de la biodiversité dans le sud-est du Tchad.	Cofinancement total :	1 635 000	1 480 000
Agent d'exécution :	PNUD	Coût total du projet :	3 035 000	3 141 360
Agent de Mise en œuvre	UNOPS			
Autres partenaires participant au projet :	Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement	Signature du DP (Date de début du projet) :		Septembre 2005
		Date de clôture (opérationnelle) :	Proposé: Septembre 2011	Réel : Décembre 2015

OBJECTIF ET PORTEE

Le projet a été conçu pour : Opérer des modifications à long terme dans les pratiques non durables actuelles dans le Moyen-Chari en concentrant les activités sur le PNM et ses paysages associés. Il assurera la conservation et l'utilisation durable du PNM et de ses environs immédiats tout en effectuant une démonstration de l'utilisation de corridors fauniques en tant que technique de réhabilitation et de maintien de la biodiversité dans le sud-est du Tchad. Cet objectif immédiat sera atteint par la réalisation des résultats spécifiques suivants : i) Le PNM opérera conformément à des systèmes efficaces et adaptatifs,

comportant une dotation en personnel adéquate, des règlements et des systèmes de suivi écologique et réglementaire ainsi que des protocoles d'utilisation durable, conçus et mis en œuvre selon un processus de planification de la gestion participatif; ii) Les membres des communautés avoisinantes et les éleveurs transhumants imposeront des pressions considérablement réduites sur les ressources naturelles du PNM, tout en jouant un rôle actif et participatif dans la conservation la réhabilitation et la planification correspondante du PNM; et iii) Un ou plusieurs couloirs de passage de la faune sauvage fonctionneront pour favoriser la réhabilitation de la population faunique du MPN et pour maintenir la connectivité écologique entre le PNM et les zones voisines riches en faune.

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indique les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

APPROCHE ET METHODE D'EVALUATION

Une approche et une méthode globales pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L'évaluateur doit articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (*remplir l'Annexe C*) des termes de référence. L'évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, en particulier avec le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l'équipe chargée du projet, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et les principales parties prenantes. L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain dans les Régions du Moyen Chari et du Mandoul, y compris la liste suivante des sites dans les Régions du Moyen Chari (Département du BarhKôh au Parc National de Manda et dans les cantons de : Balimba, de Kokaga, de Djoli et de Niellim, et Département de la Grande Sidou dans les cantons de : de Maro, Moyo, Bédana, Moussoro et DjékéDjéké) et dans le Mandoul (Département du Mandoul Oriental dans les cantons de : Bédaya, Bésada et Dobo, et Département du Barh Sara dans les cantons de Koldaga, de Dilguala, de Dembo, de Nadili, de Békamba et de Gabian). Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants :

Au niveau de N'djamena : Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement (Direction de la Conservation de la Biodiversité, des Parcs Nationaux et de la Chasse) et du PNUD (Unité du Développement Durable),

Au niveau des Régions du Moyen du Moyen Chari et du Mandoul : Autorités administratives et Services Techniques déconcentrés, Unité de Gestion du Projet, les structures locales de gestion des ressources naturelles des départements et cantons susmentionnés, et autres partenaires....

L'évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le RAP/RMP et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, l'examen à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM, les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira à l'évaluateur aux fins d'examen est jointe à l'[annexe B](#) des présents termes de référence.

CRITERES D'EVALUATION ET NOTATIONS

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir [annexe A](#)) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité**. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclus dans l'[annexe D](#).

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	Notation	2 Agence d'exécution/agence de réalisation	Notation
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée		Qualité de la mise en œuvre par le PNUD : agence de réalisation	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation		Qualité de l'exécution : agence d'exécution	
Qualité globale du suivi et de l'évaluation		Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	
3 Évaluation des résultats	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	4 Durabilité	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :
Pertinence		Ressources financières :	
Efficacité		Sociopolitique :	
Efficience		Cadre institutionnel et gouvernance :	
Note globale de la réalisation du projet		Environnemental :	
		Probabilité globale de la durabilité :	

FINANCEMENT/COFINANCEMENT DU PROJET

L'évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l'intervention du bureau de pays (BP) et de l'équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Cofinancement (type/source)	Propre financement du PNUD (en millions USD)		Gouvernement (en millions USD)		Organisme partenaire (en millions USD)		Total (en millions USD)	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
Subventions	1 240 000	1 435 000			350 000	00000	1 590 000	1 435 000
Prêts/concessions								
Soutien en nature			45 000 (en nature)	45 000 (en nature)			45 000 (en nature)	45 000 (en nature)
Autre								
Totaux	1 240 000	500 000	45 000 (en nature)	45 000 (en nature)	350 000	00000	1 635 000	1 480 000

INTEGRATION

Les projets financés par le PNUD et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes.

IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré: a) des progrès vérifiables dans l'état écologique, b) des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, ou c) des progrès notables vers ces réductions d'impact.

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d'enseignements.

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD-Tchad. Le bureau de pays du PNUD contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l'équipe d'évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec l'équipe d'évaluateurs afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

CALENDRIER DE L'EVALUATION

L'évaluation durera au total 21 jours pendant 11 semaines selon le plan suivant :

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation	2 jours	6– 7 août
Mission d'évaluation	9 jours	24 août – 3 septembre 2015
Projet de rapport d'évaluation	6 jours	11– 18 septembre 2015
Rapport final	2 jours	12– 16 octobre 2015
(le voyage)	2 jours	(Pendant le mission)

PRODUITS LIVRABLES EN VERTU DE L'EVALUATION

Les éléments suivants sont attendus de l'équipe d'évaluation :

Produits livrables	Table des matières	Durée	Responsabilités
Rapport initial	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard deux semaines avant la mission d'évaluation: 10 août	L'évaluateur envoie au BP du PNUD
Présentation	Conclusions initiales	Fin de la mission d'évaluation: 3 septembre	À la direction du projet, BP du PNUD

Projet de rapport final	Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de 10 jours suivant la mission d'évaluation: 18 septembre	Envoyé au BP, examiné par le CTR, le service de coordination du programme et les PFO du FEM
Rapport final*	Rapport révisé	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet: 16 octobre	Envoyé au BP aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD.

*Lors de la présentation du rapport final d'évaluation, l'évaluateur est également tenu de fournir une « piste d'audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été traités dans ledit rapport.

COMPOSITION DE L'EQUIPE

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant International. Le consultant doit disposer d'une expérience antérieure dans l'évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. L'évaluateur sélectionné ne doit pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doit pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

Le consultant doit posséder idéalement les qualifications suivantes:

- Dix ans d'expérience professionnelle pertinente (il/elle sera aligné/e selon la catégorie ICA 2 ou ICA 3 de l'UNOPS selon son expérience et compétences).
- une connaissance du PNUD et du FEM ;
- une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;
- des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés ; et
- *(des connaissances supplémentaires en fonction des particularités des projets)*

CODE DE DEONTOLOGIE DE L'EVALUATEUR

Les consultants en évaluation sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées et doivent signer un code de conduite (voir Annexe E) à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont menées en conformité avec les principes énoncés dans les [« Directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations »](#)

MODALITES DE PAIEMENT ET SPECIFICATIONS

(le présent échéancier de paiements est donné à titre indicatif et doit être complété par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM selon leurs procédures habituelles de passation de marchés)

%	Étape
10 %	Suite à la présentation de rapport début
40 %	Suite à la présentation et l'approbation du IER projet de rapport d'évaluation finale
50 %	Suite à la présentation et l'approbation (par le BP et le CTR du PNUD) du rapport d'évaluation finale définitif

PROCESSUS DE CANDIDATURE

Les candidats sont invités à postuler en ligne (*indiquer le lieu tel que <http://jobs.undp.org>, etc.*) au plus tard le *(date)*. Les consultants individuels sont invités à envoyer leur candidature, ainsi que leur curriculum vitae pour ces postes. La candidature doit comprendre un curriculum vitae à jour et complet en français ainsi que l'adresse électronique et le numéro de téléphone du candidat. Les candidats présélectionnés seront invités à présenter une offre indiquant le coût total de la mission (y compris les frais quotidiens, les indemnités quotidiennes et les frais de déplacement).

Le PNUD applique un processus de sélection équitable et transparent qui tient compte des compétences et des aptitudes des candidats, ainsi que de leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont invités à postuler.

5.2 Annexe 2 : Itinéraire de la mission d'évaluation

Date	Personnes rencontrées	Sujets
12/11/2015	Voyage Yaoundé – N'djamena	
13/11/2015	Personnels centraux du projet MANDA-Tchad	Présentation du projet, des parties prenantes place du PNUD-Tchad dans la gestion du projet ; analyse de la situation du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations Présentation du bureau des Parcs, Gestion du projet, relations de travail avec le MERH, le CDP et l'UGP
	Responsable du Service de sécurité NU	Présentation des conditions de sécurité au Tchad
14/11/2015	Voyage N'djamena - Sarh	
16/11/2015	Personnel du projet à Sarh et personnel du SSPNSFC	Présentation du projet et du SSPNSFC. Préparation du programme de travail de la mission. Revue des activités et des produits du projet
	Délégué régional de l'agriculture et de l'environnement	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation précaire du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
	Le Gouverneur du Moyen-Chari	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation précaire du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
	Le personnel de la SSPNSFC	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation précaire du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
	Le personnel de PARCEC	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation des micro crédits et des micro entreprises
	Les communautés du canton Kokaga	Réunion avec les bénéficiaires et les parties prenantes et revue des résultats du projet dans le canton.
	Les communautés du canton Balimba	Réunion avec les bénéficiaires et les parties prenantes et revue des résultats du projet dans le canton.
17/11/2015	Les communautés du canton de Niellim	Réunion avec les bénéficiaires et les parties prenantes et revue des résultats du projet dans le canton.
	Le personnel du détachement du SSPNSFC	Visite du bureau de poste, présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation SSPNSFC, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
18/11/2015	Délégué régional de l'Elevage du Mandoul	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation précaire du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations ; Réglementation de la pêche et des infractions dans les eaux du Parc

	Gouverneur de la région du Mandoul	Présentation des objectifs de la mission, analyse de la situation précaire du Parc, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
	Les autorités administratives, les partenaires et les bénéficiaires du projet de Moïssala	Réunion avec les bénéficiaires et les parties prenantes et revue des résultats du projet dans le canton, réflexions sur les bénéfices du Parc pour les populations
19/11/2015	Voyage Mandoul – N’djamena	
20/11/2015	Personnel centraux du projet MANDA-Tchad, personnel de l’UGP	Restitution des résultats de la mission, préparation du programme de travail pour la phase de rédaction du rapport d’évaluation
23/11/2015	Voyage retour N’djamena - Yaoundé	

5.3 Annexe 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

NOM ET PRENOM	ORGANISATION	RESPONSABILITE	CONTACT
N'DJAMENA			
ABBA MAHAMAT	UNOPS	Chargé de relais du Projet Manda	(235) 66257731/95257731 abbaM@unops.org
HOBAN ROGOTO	PNUD-Tchad	Assistant au représentant Résident	(235) 22 51 87 57/22 51 85 27 hobah.rogoto@undp.org
BOULANODJI Edouard	PNUD-Tchad	Chargé Programme Développement Durable	(235) 66 48 29 66/99 48 29 66 edouard.boulanodji@undp.org
AHMAT Brahim SIAM	Gouvernement Tchad	DCBPNC	(235) 66 27 29 68/99 27 29 68 ahmatsiam@yahoo.fr
KADIOM AMIDOU	Gouvernement Tchad	CDAPCB	(235) 66 49 58 41 kadi.mamidou@gmail.com
Mme DJERANG Saglar	Gouvernement Tchad	Directrice Générale de l'Environnement	(235) 66 29 79 00/99 83 75 44 dsniolla@yahoo.fr
ARRACHID AHMAT Ibrahim	Gouvernement Tchad	DGA Environnement	(235) 66 23 22 62/99 23 22 62 arrachid1965@gmail.com
SANDO NDONAN	PNUD-Tchad	Associé à la sécurité	(235) 62 44 43 70/66 23 84 78 sando.ndonan@undp.org
HAKIM DJIBRIL	Gouvernement Tchad	PF-FEM	(235) 63 09 37 88
SARH			
YAMTIBAYE Théophile	UNOPS	Coordonnateur National MANDA	YamtibayeT@unops.org (235) 66 36 68 26 - 99 78 70 78
Lazare Tikri SERGE	UNOPS	CNA MANDA	LazareS@unops.org
NDOUBA MAYANGAR.	Ministère de l'agriculture et de l'environnement	Délégué régional	+23599112257 ndoubamayangr@gmail.com
Mr. Valentin MONHASSINGAR	Région du Moyen Chari	Secrétaire Général de région	(235) 66 35 20 08/99 35 20 08
Mr BAKO André Sylvain	PARCEC	DG	(235) 22 68 15 48/65 09 90 90, syl20bako@yahoo.fr
Mr. RIMASDE Djimasngar	PARCEC	DGA	(235) 63 94 00 88/90 75 50 14 rdjimasngar@yahoo.com
NDOASSAL Banlongar	SS-PNRFC	Chef secteur PNM	(235) 66 41 70 24
a) KOKAGA			
Baina Kou		Chef Coutumier Kokaga	
Ndoumabe Doumro		SG du comité	
Nadjourou Baina		V/Président CCD Local	
Nana Kana		Président du CCDL	
Ildjima Kakouni		Trésorière CCD Local	
Al Hadj Nahor Dagal		Chef Canton	
Kana Baina		Représentant cantonal au	

		CDP	
Ndoassal Banlongar		Chef secteur parcs	
b) CANTON BALIMBA			
DOUMDIBAYE Nderngue		Représentant cantonal au CDP	
MOUADJINGUE Blodongar		Président du CCDL	
Mininanbanhalta		Trésorier	
NDOASSAL Banlongar		Chef secteur parcs	
c) CANTON NIELLIM			
Kaibene Felix Goumbaye		Président CCD Local Niellim	
Djibrine Karagoune		SG CCD Local Niellim	
Abdoulaye Abdel Hamid		SGA CCD Local Niellim	
Al Hadj Saad		Conseiller CCD Niellim	
Makine Adoumngar		Chef CFPR Niellim	
Malakona Tchori		Chef Canton Niellim	
Moctar Kiram		Chef de canton	
Kinder Nargoun		Délégué cantonal	
Karagoun Djibrine		Secrétaire CCD	
Kabo Mamadou		Trésorier général	
Baïbangla Tchori		Juge de canton	
Naïgué Tchori		juge du canton	
Ndoumengo Dieudonné		Guide forestier	
Tchori Malakona		Président commission du marché	
Kanika Kassang		Trésorier du comité du marché	
d) SECTEUR DES AP de MANDA			
Djiuntabaye Kilamaïa		Adjoint chef secteur	
Djoutangar Laurent		Surveillant	
Djaorabaye Tamri		Volontaire cantonal	
Djimodougar Sylvain		Chef de détachement	
Paria Ndingassoum		Surveillant	
Ngaba Nadjan		ATEF	
Robugwé Alloïngon		Membre	
Kogon Kanika		Membre	
Djimadoum Augustin		Chargé de lutte anti braconnage	(235) 66 93 42 03
MANDOUL			
TIGUELE GAPSOUBO	MERH	Délégué Régional de l'Agriculture et de	(235) 66 34 90 45/91 56 54 26 tiguelapallaye@yahoo.fr

		l'Environnement	
GABZAHBO Silas DEUKABE	MERH	Délégué régional de l'élevage du Mandoul	(235) 66 74 93 85/99 74 05 13
DJIDI René	MERH	Inspecteur forestier du Mandoul oriental	(235) 66 61 46 91/91 00 11 15
NATOINAGAR Bainodji		Gouverneur de la région du Mandoul	(235) 66 36 03 00/99 81 26 00
MOÏSSALA			
MAHAMAT ADAM		S/préfet Moissala	
Gadjam Noumasseï	Eaux et Forêts	Inspecteur des EF	(235) 62 34 60 03/93 44 91 80
TOLBE Jonas		Commissaire B.S.T BS	(235) 66 09 04 29/93 42 41 86
Koïbaye Marcelin		CC Koldaga	(235) 92 19 16 85
Ndojikor Bernard		CC DEMSO	(235) 95 23 48 23
Ganhantan Yandji		CC BEKAMBA	(235) 66 61 41 03/91 74 58 33
NELBO MADJIFA		CC BEKAMBA	(235) 66 47 60 48/99 58 06 34
KANKAMLA Raphael		Chef secteur pêche	(235) 66 19 78 95
KOHOM Thierry		CC NADILI	(235) 90 93 35 74
NGODJA Lucie		CGC	(235) 98 65 41 95
NZAKOUTOU Béatrice		Comité de gestion	
NDILLIGAR YOBO		S/CC Barh Sarh	
ALLATOU TOLEDAK		CC Dembo	
NODJAL TAPE		CC Bokamba	(235) 91 59 32 56

5.4 Annexe 4: LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Arrêté de comité AD HOC Finalisation de plan de gestion ;
Cadre de résultats et d'allocation des ressources ;
Cérémonie de lancement du projet ;
Compilation de Comptes rendus de réunions du CDP 2013 et 2014 ;
Compte rendu de la Réunion quadripartite pour évaluer la 1ère phase des activités de microcrédits
Convention de gestion de la forêt communautaire de Bomoul-Kembita ;
Convention de gestion de la forêt communautaire de KOKAGA ;
Convention de gestion de la forêt sacrée de Sangle ;
Convention de gestion de la mise en défens communautaire de Bambou ;
Convention de gestion de la mise en défens halieutique de BADAYA ;
Convention de gestion de la mise en défens halieutique de BASSADA ;
Convention de gestion de la mise en défens halieutique de NIELLIM ;
Document de projet ;
Evaluation du plan de travail 2013,
Elaboration du projet: Plan d'aménagement de « la bande des écosystèmes koldaga-dembo-marou »
Matrice CPAP, PNUD-Tchad, Version du 04/04/2012 ;
Parcs et réserves du Tchad ;
PDL de Balimba, Djoli, Kokaga, Niellim ;
Plan d'action du programme pays Tchad 2012-2015 ;
Plan d'aménagement de la forêt classée de Djoli-Kera ;
Plan d'aménagement du PNM ;
Plan de Travail Annuel et Budget 2013;
Plan de Travail Annuel et budget 2014;
Plan de travail annuel et budget 2015 ;
Plan national de développement 2013-2015 et le Plan Stratégique du PNUD PS2014-2017 ;
Potentialités et contraintes du développement rural dans les régions du Tchad central, oriental et méridional ;
PTA du projet MANDA 2013, 2014, 2015 ;
Rapport annuel de travail 2010 ;
Rapport annuel de travail 2012 ;
Rapport de la cérémonie de lancement officielle du projet PNM ;
Rapport de collecte de données nationales sur les aires protégées ;
Rapport provisoire évaluation mi-parcours ;
Rapport d'évaluation du projet ;
Rapport d'évaluation du PNM ;
Rapport de lancement du projet MANDA-Tchad;
Rapport MANDA CPAP 2013 ;
Rapport de mission conjointe de Suivi des activités du projet Manda ;
Rapport de mission tripartite de terrain pour le suivi des activités du projet ;
Rapport national sur la diversité biologique ;
Rapport des réunions de sensibilisation des ferricks ;
Recensement total aérien PNM 2014 ;
Rapport Synthèse de la Réunion du Comité Directeur du Projet PNM ;
Rapport de mission micro crédit PARCEC ;
Rapport de Mission conjointe de Suivi des activités du projet Manda ;
Rapport de la mission tripartite de terrain pour le suivi des activités du projet ;
Rapport national sur la diversité biologique.

5.5 Annexe 5 : RESUME DES VISITES SUR LE TERRAIN

La mobilisation des partenaires, des institutions techniques et des communautés locales en vue d'échanger avec la mission a été bonne. Elle a été forte dans les cantons comme Niellim et Moïssala, assez forte au canton Balimba et faible au canton Kokaga. Dans les cantons visités, la mission n'a pu rencontrer les chefs ferricks et les braconniers qui exploitent le parc. De manière générale, dans les cantons visités, les populations manifestent un fort intérêt pour les activités du projet en ce qui concerne les mises en défens, les PDL et les AGR résultant de l'octroi des microcrédits. Beaucoup de jeunes volontaires manifestent l'intérêt de la protection du parc, ce qui est un indicateur de réussite du projet pour vu que les moyens d'encadrement suivent.

Les échanges avec les communautés étaient souvent très animés et participatifs, signe de l'intérêt de celles-ci pour les activités du projet. Les échanges s'étendaient souvent au-delà du temps prévu de présence de la mission dans les cantons. La mission a apprécié les interventions des femmes au cours des échanges à Moïssala, ce qui prouve une fois de plus que projet a pris en compte l'aspect genre dans son élaboration et elles pouvaient exprimer leurs points de vue du projet.

L'accueil réservé à la mission par les services techniques peut être classé en deux (02) grandes catégories : il y a des services où les agents étaient très disponibles et enthousiastes tandis que d'autres se sont dérobés aux rendez-vous demandés par la mission. Tel est le cas du point focal PNUD qui a évité d'échanger avec la mission et de prendre part aux réunions de briefing et de débriefing. Cela pourrait être la manifestation d'un faible intérêt pour les activités du projet ou d'un programme chargé de l'intéressé.

La mission a déploré de n'avoir pas échangé avec les personnes formées dans les différents domaines de développement qu'elle a souhaité au départ, à cause du temps imparti à la mission de terrain.

5.6 Annexe 6 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES INSTITUTIONS BENEFICIAIRES

L'EQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Formulation du projet

La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante ?

Le projet est-il en conformité avec les politiques nationales en matière de conservation et de gestion durable de la biodiversité ?

2. Mise en œuvre

Donner les éléments majeurs ayant caractérisé l'environnement de mise en œuvre du projet :

- Les opportunités qui étaient présentes dont le projet a capitalisé ou pas ? ;
- Les contraintes qui auraient entravé l'atteinte de certains résultats ou la mise en œuvre globale du projet ?
- Les événements majeurs ayant marqué le cours du projet avec les dates et leurs effets potentiels sur les résultats obtenus ?

Quelle est la pertinence du contenu opérationnel du projet ?

- Par rapport aux besoins du MERH et des autres institutions ;
- Par rapport aux autres bénéficiaires ;
- Par rapport à l'approche nationale en ce qui concerne la lutte contre la dégradation des ressources naturelles ?

3. Cohérence du projet

- Cohérence interne : est-ce que le projet tel que articulé était dans son montage en mesure de produire les effets escomptés (les citer) ?
- Cohérence externe : est-ce que le positionnement du projet était en adéquation, en alignement, en synergie ou en conflit avec les autres stratégies et programmes en liens avec la dégradation des ressources naturelles ? et avec les autres priorités du MERH ?
- Cohérence du projet avec les plans, politiques ou stratégies nationaux/sectoriels ?

4. Pertinence du projet

Dans quelle mesure le projet a été pertinent par rapport :

- aux besoins et priorités des populations du Moyen Chari ?
- aux objectifs de développement du Tchad et à la vision de développement du FEM ?

5. Efficacité

- Quels sont les principaux produits que vous avez obtenus avec le projet ?
- Quelle est votre appréciation en termes de qualité et d'utilité de ces produits ?
- Quelles en sont les utilisations faites à ce jour de ces produits ?
- A quel % estimez-vous que les résultats escomptés du projet ont été atteints ?

6. Efficience

1) Dans quelle mesure les ressources financières et humaines mises en œuvre ont-elles été en adéquation avec les résultats et objectifs attendus du projet ?

2) Les moyens prévus par le projet ont-ils été disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?

3) La mise en œuvre du projet a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?

7. Effets/impacts

- Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?
- Quelles stratégies ont-elles été développées, sont en cours ou envisagées pour pérenniser les acquis du projet ?

Organisation et gestion (Quelle est votre appréciation de) :

- Structure & Personnel de l'intervention ?
- Gestion financière ?
- Gestion du matériel ?
- Suivi & Evaluation ?
- Documentation & Rapportage ?

Les acteurs et leurs rôles

- Quelle est votre appréciation :
 - i. du montage institutionnel ?
 - ii. De l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet ?
 - iii. Du positionnement du projet au sein de votre administration ?
- Est-ce que l'ensemble des acteurs institutionnels du projet ont pleinement joué leur rôle ?, MERH, Ministère de l'agriculture et de l'environnement, Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, autres institutions ?

8. Résultats

- 1) Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus ? Et de l'objectif ? (Efficacité et impacts)
- 2) Quelle est la probabilité de durabilité, de réplication et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Durabilité) ?
- 3) Quels sont les points forts et points faibles du projet ?
- 4) Quelles sont les leçons et perspectives pour la suite ?

LES ORGANISMES PARTENAIRES

- 1) Quel est le rôle de votre organisation dans la mise en œuvre du projet et les principaux résultats atteints
- 2) Comment appréciez-vous l'utilisation des produits générés avec votre appui par les bénéficiaires ?
- 3) Quelle est votre appréciation globale de la manière dont le projet s'est mis en œuvre (Implication et coordination des institutions parties prenantes, approche d'intervention, qualité globale des produits livrés et de leur durabilité?)
- 4) Quelle est votre appréciation du niveau d'appropriation des produits générés par le projet par les bénéficiaires ?
- 5) Citer des points forts et des points faibles de ce projet ?
- 6) Quelles sont les leçons apprises ?
- 7) Quelles sont les perspectives ?

LES INSTITUTIONS BENEFECIAIRES

- 1) A quel moment avez-vous été contacté au sujet du projet ?
- 2) Quel rôle y avez-vous joué ?
- 3) Quel a été l'apport du projet au niveau de votre institution ?
- 4) Quelle est votre appréciation de cet apport du projet en terme qualitatif et quantitatif ?
- 5) Quelle est la pertinence de cet apport en lien avec les priorités de votre institution en matière de lutte contre la dégradation des ressources naturelles ?
- 6) Quelle est votre appréciation globale de la manière dont le projet s'est mis en œuvre (Implication et coordination des institutions parties prenantes, approche d'intervention, qualité globale des produits livrés et de leur durabilité?)
- 7) Citer des points forts et des points faibles de ce projet ?
- 8) Quelles sont les perspectives ?

LES POPULATIONS RIVERAINES

- 1) Connaissez- vous le projet Manda-Tchad ?
- 2) Depuis quand collaborez- vous ensemble ? en quoi consiste cette collaboration ?
- 3) Les actions et activités prévues et réalisées répondent- elles aux besoins des populations ?
- 4) Le projet tient- il compte de l'aspect genre ?

- 5) Le projet contribue t- il à la réduction de la pauvreté ? Comment ?
- 6) Quelles applications faites- vous des formations et sensibilisations reçues ?
- 7) Quels impacts les activités du projet ont- ils eu sur l'environnement et la communauté ?
- 8) Quelles appréciations globales faites- vous du projet ?
- 9) Quelles sont les différentes difficultés auxquelles vous avez- été confrontés ?
- 10) Quels sont les points forts du projet / points faibles ?
- 11) Quelles sont les recommandations que vous avez à l'endroit du projet ?

5.7 Annexe 7 : ENQUETE DE SATISFACTION

Dans notre pays le projet est bien géré, mais se sont les ressources financières qui ont été insuffisantes. Puis, du fait que le projet soit géré depuis Dakar, a posé de problèmes de gestion du projet ; il serait mieux de mettre une équipe UNOPS dans le pays bénéficiaire dans les projets futures. Le contact avec le service en charge des aires protégées a été bon.

Directeur de la Conservation de la Biodiversité des Parcs

Je trouve que le projet a de l'avenir. Je souhaite de ce fait que son champ d'action puisse s'étendre sur le département du Lac Ivo et le canton Korbole, dans le département du Barkho, car dans cette zone, il y a beaucoup d'opportunités pour la création d'un parc national de protection des animaux et de conservation des poissons.

**Député à l'Assemblée Nationale
Membre du Comité Directeur du Projet**

Le projet MANDA a lancé des opportunités de développement très concluantes pour les populations de DJOLI. Nous en sommes très satisfaits. Personnellement, je ne saurais ignorer quelques difficultés rencontrées au sein de cette population lors de la réalisation de certaines activités. Nous souhaitons par conséquent, que le projet continue à nous appuyer dans le domaine du développement, malgré nos failles qu'il aurait constaté. Nous saluons enfin, le courage que tout le staff a déployé à notre endroit.

Président du Comité Cantonal de Développement de Djoli

Je suis très satisfait de l'intervention de l'UNOPS dans le projet dans notre zone. Le chef de projet est quelqu'un qui se sacrifie pour que le projet marche, sans son intervention, on ne parlerait plus de la biodiversité dans le Moyen-Chari. Il a tissé de bonnes relations avec toute la population du Moyen Chari, maintenant toute chose se crée par son intervention. Tous les domaines ont été pris en compte, rien n'a été laissé, etc.. A mon avis, le projet avance bien, pas de problèmes de gestion financière, les rapports et les communications sont bons. Oui, je voudrais que d'autres bailleurs travaillent avec l'UNOPS. En ce qui me concerne, je souhaiterais que l'UNOPS soutienne toujours le projet pour 5 ans encore.

Le Chef de Canton BALIMBA

Grâce au projet, nous avons eu d'ouvertures à l'accès aux crédits, des intrants et du matériel agricoles, à la pharmacie vétérinaire et au recrutement des jeunes pour la surveillance du parc, et à la création des mises en défens communautaires des forêts.

Le Chef de Canton Kokaga

Compte tenu de l'engouement des communautés à l'appui du projet biodiversité en leur faveur, la poursuite des activités du projet est une nécessité, et donc indispensable pour aider les communautés à la bonne gestion de leurs écosystèmes. Dans l'avenir, l'implication effective avec assistance logistique au délégué de l'environnement constituera un atout pour l'appui efficace aux activités.

Délégué régional de l'Agriculture et de l'Environnement du Moyen-Chari

Avec l'appui de l'UNOPS, beaucoup de changement de comportement de la population des régions du Logone oriental, Mandoul et Moyen-Chari s'est opéré. La population a pris conscience et opter pour une gestion participative de l'écosystème en s'organisant autour du parc national de Manda à travers des actions inscrites dans les plans de développement des cantons de Kokaga, Niellim, Balimba et Djoli. La prise de conscience à occasionner les différentes mises en défens, les chartes inter cantonales, les conventions collectives, les plans d'aménagement à l'échelle du canton, etc. Bref, toutes les activités entreprises ont contribuées à la régénération de l'écosystème dans les régions ci-dessus citées.

Délégué régional du Sud-est
Ministère du Plan et de la Coopération Internationale

Un grand changement dans la biodiversité à travers le projet est observé, malgré l'insuffisance du personnel de terrain. Le chef de projet a réussi de grandes réalisations du projet.

Coordonnateur de l'ONG APIDO
Membre du comité directeur du projet

5.8 Matrice d'évaluation

QUESTIONS EVALUATIVES	INDICATEURS	METHODES DE COLLECTE	SOURCE D'INFORMATION
FORMULATION DU PROJET			
<p>Q1. La formulation du projet a-telle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des extrants, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau d'efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ? • La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ? • Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés aux trois niveaux (national, Moyen Chari et local), ainsi qu'avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites visités ? • Les extrants et les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ? • Le montage du projet est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte et des parties prenantes actives dans le Moyen Chari ? • Comment l'approche genre a-telle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ? 	Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec parties prenantes - Groupes de discussion 	Documents de projet, UGP, UNOPS, PNUD , Bénéficiaires du projet
	L'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus et les extrants tels que définis dans la cadre logique	Revue documentaire	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage
	Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet	Revue documentaire	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage
	Niveau de cohérence entre les extrants, les résultats attendus et les objectifs définis	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Document de projet, Cadre logique, Rapports d'activités, Rapport de démarrage, UGP, services déconcentrés, Autorités nationales, UNOPS, PNUD,
	Les objectifs des plans et stratégies nationaux dans le Moyen Chari dans le domaine de la conservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec parties prenantes 	Stratégies nationales de protection de la biodiversité ; Plans de développement national ; Plans d'aménagement des Aires Protégées ; services déconcentrés; Autorités nationales ; Partenaires techniques et financiers
	Les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec parties prenantes - Groupes de discussion - Revue documentaire 	Bénéficiaires sur les sites d'intervention du projet visités ; services déconcentrés; Autorités nationales et locales ; Plans de développement locaux et nationaux
	Les évolutions des contextes politique, socioéconomique, et écologique majeures qui se sont produites dans la zone d'intervention depuis le démarrage du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Document de projet ; Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapport de démarrage ; Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; Partenaires techniques et financiers ; Membres CDP et UGP
	Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Document de projet ; Cadre logique ; services déconcentrés ; Autorités administratives et locales; UGP UNOPS, PNUD

	Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (CDP) et de gestion	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Rapport de démarrage ; Membres CDP et UGP; UNOPS, PNUD; Bénéficiaires ; Associations féminines
APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE			
Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (Pertinence, efficacité, efficience et viabilité) <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique ? • Quel est le taux d'appropriation du projet par les bénéficiaires ? • Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ? • Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ? 	Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	Entretiens	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	- Entretiens - Groupes de discussion	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	- Entretiens - Groupes de discussions	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Groupes de discussions	Bénéficiaires
Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (Efficacité et efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la probabilité de répliation des activités promues et des extrants attendus ? • Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ? • Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur ? 	Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique	Entretiens	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	- Entretiens - Groupes de discussion	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	- Entretiens - Groupes de discussions	Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Groupes de discussions	Bénéficiaires
Q3. L'approche de reproduction, de diffusion de l'information et de communication des activités et des résultats	Exemples d'outils de communication et de diffusion de l'information mis en place	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; UGP

est-elle adéquate ? (Efficacité et efficacité) Quelle est la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus ? • Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ? • Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ? • Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur ?	Degré de communication entre les partenaires et les acteurs impliqués	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD
	Appréciation sur la probabilité de réplication des activités promues et des extrants attendus	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Partenaires techniques et financiers ; UGP ; UNOPS, PNUD
	Nombre et exemples de liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur	Entrevues	CDP et UGP ; UNOPS, PNUD ; Partenaires techniques
	Niveau de satisfaction de la collaboration entre le projet et des partenaires institutionnels extérieurs	Entrevues	CDP et UGP ; UNOPS, PNUD ; Partenaires techniques ; Partenaires institutionnels
Q4. Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et le PNUD ? (Efficacité et efficacité) • Quelle est la plus value de l'UNOPS et du PNUD ? Leur rôle en termes de suivi-évaluation suit-il les exigences du PNUD <i>Handbook on M&E for results ?</i>	Perception des différentes parties prenantes sur la plus-value de l'UNOPS et du PNUD	- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; CDP ; UGP ; UNOPS, PNUD ; Bénéficiaires ; Partenaires techniques
	Rôles définis et rôles effectifs de l'UNOPS et du PNUD	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapport atelier de démarrage ; UNOPS, PNUD
MISE EN ŒUVRE			
Q5. La planification financière et la programmation des activités est-elle efficiente ? (efficacité et efficacité) • Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ? • Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? • Les équipes sont-elles efficaces dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? • Quel est le ratio frais de fonctionnement et coûts des activités, produits ? • Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis, tant de la part de l'UNOPS que de l'UGP ? • Les cofinancements ont-ils été	Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels ; CDP ; UGP ; UNOPS, PNUD
	Niveau de décaissement effectif vs. planifié	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; Responsable financier
	Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités
	Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; CDP ; UGP ; Responsable financier ; UNOPS, PNUD
	Délais de développement des budgets annuels	Revue documentaire	Budgets annuels
	Appréciation sur la qualité du suivi budgétaire réalisé	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; responsable financier
	Frais de fonctionnement	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; PIRs ; Responsable financier
	Délais moyens de mise à	- Revue documentaire	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; Responsable

effectivement mobilisés ? <ul style="list-style-type: none"> • Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours réaliste et/ou doit-il être révisé ? 	disposition des fonds	- Entretiens	financier
	Niveau de mobilisation des cofinancements	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; Responsable financier
	Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	Revue documentaire	Document de projet ; Rapport atelier de démarrage
Q6. Le système de suivi-évaluation est-il efficient ? (Efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Est-il en accord avec les exigences du FEM ? • Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ? • Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? • Les données de base sont-elles disponibles ? • Quelles est l'appréciation des DO Rating et des IP Rating ? 	Appréciation sur les procédures et les outils de suivi et évaluation et de rapportage	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Rapport atelier de démarrage ; Plans de travail annuels ; Rapports d'activités ; CDP ; Membres CST; UNOPS, PNUD
	Procédures décrits dans le PNUD Handbook on M&E for results	Revue documentaire	PNUD Handbook on M&E for results
	Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du FEM en la matière	- Revue documentaire - Entretiens	Cadre logique ; PNUD/FEM
	Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	Revue documentaire	Cadre logique
	Appréciation sur les données de base disponibles	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; cadre logique ; Rapport atelier de démarrage ; Plans de travail annuels ; UGP; UNOPS
	Appréciation sur les DO Rating et des IP Rating	Revue documentaire	PIRs
	Q7. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de (Efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière posent elles des défis ? • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est-elle suffisamment claire ? • Le Comité Scientifique et Technique (CST), le Comité de Pilotage Régional (CPR) jouent ils leurs rôles et apportent-ils une direction et un soutien suffisant au projet ? • Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'UGP, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ? 	Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	- Revue documentaire - Entretiens
Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions		- Entretiens - Groupes de discussions	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes		- Entretiens - Groupes de discussions	Membres CST; UGP; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion		- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Rapports d'activités ; Rapports du CST ; Rapports thématiques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST; UGP ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
Moyens humains déployés au niveau de l'UGP, et des sites d'intervention du projet		- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ;

<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'appréciation de la qualité des mécanismes de gestion et de coordination au niveau de l'UGP ? • Quel est le niveau de communication interne entre les équipes du projet et vers les partenaires nationaux et locaux ? • Quel est le niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, et de mise en œuvre des arrangements institutionnels ? • L'assistance technique de l'UNOPS et du PNUD répond-elle aux besoins ? • Quel est le niveau de collaboration entre UNOPS et le WWF ? 			Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD
	Les rôles définis et effectifs du personnel	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD
	Moyens logistiques mis en œuvre	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD
	Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD
	Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'assistance technique fournie par UNOPS et PNUD	- Entretiens - Groupes de discussion	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Bénéficiaires
	Appréciation sur la qualité de la coordination et des synergies entre UNOPS, PNUD	Entretiens	Membres CST; UGP ; UNOPS et PNUD
Q8. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficiente ? (Efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Les risques identifiés dans le document de projet, dans les APR/PIR et dans le risk log des rapports périodiques sont ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués? • Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ? • Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ? • Les facteurs sous-jacents clés sont-ils pris en compte ? • Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ? 	Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	Revue documentaire	Documents de projet ; Risk log
	Mesures d'atténuation proposées et réponse de la direction	Revue documentaire	Documents de projet ; Risk log
	Niveau actuel de ces risques	- Revue documentaire - Entretiens -Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
	Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	- Revue documentaire - Entretiens	Système de gestion des risques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	- Revue documentaire - Entretiens	Système de gestion des risques ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
RESULTATS			
Q9. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ?	Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; UGP ; UNOPS et PNUD ;

<p>Efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus ? • Quel est le niveau de contribution de ces produits aux attentes du projet ? • Quelle est la qualité du travail réalisé par le WWF ? • Quelle est la contribution du projet au développement des compétences du personnel national ? • Quel est le rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus ? • Comment la valeur des indicateurs définis dans le cadre logique évolue-t-elle ? • Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ? • Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative sur l'atteinte de ces impacts ? • Quelle est la contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (focus biodiversité, réduction de la pauvreté et genre) 			Bénéficiaires
	Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; Synthèse des produits
	Appréciation sur la contribution du projet au développement des compétences du personnel national	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP ; UNOPS et PNUD
	Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussions	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels
	Evolution de la valeur des indicateurs	Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités
	Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens - Groupes de discussion	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Membres CST ; UGP ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires
Niveau de contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en termes de protection de la biodiversité, de réduction de la pauvreté et de promotion d'une approche genre	Revue documentaire	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du CDP ; Rapports thématiques ; Plans de travail annuels	
<p>Q10. Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de répliation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Viabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les facteurs de durabilité 	Facteurs environnementaux, socioéconomiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	- Entretiens - Revue documentaire	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; UGP; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires

<p>environnementale, socio-économique et institutionnelle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité dans le Moyen Chari ? • Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de développement des compétences du personnel national contribue-t-elle à cette durabilité ? 	<p>Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour garantir la durabilité d'une conservation efficace et efficiente de la biodiversité dans le Moyen Chari</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens - Groupes de discussion 	<p>Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires</p>
	<p>Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité</p>	<p>Revue documentaire</p>	<p>Agents gouvernementaux ; Autorités nationales et locales ; URGP et EPN ; UNOPS et PNUD ; Bénéficiaires</p>

5.9 Annexe de notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi, l'évaluation des enquêtes, de durabilité et pertinence du projet.

<i>Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes</i>	<i>Notations de durabilité :</i>	<i>Notations de la pertinence</i>
<p>6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures 4 Modérément satisfaisant (MS) 3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes 2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs 1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes</p>	<p>4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés 2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants 1 Improbable (U) : risques graves</p>	<p>2 Pertinent (P) 1 Pas pertinent (PP)</p> <p><i>Notations de l'impact :</i> 3 Satisfaisant (S) 2 Minimale (M) 1 Négligeable (N)</p>
<p><i>Notations supplémentaires le cas échéant :</i> Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)</p>		

5.10 Annexe 10 : Formulaire d'autorisation du rapport d'évaluation

(à remplir par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM affecté dans la région et à inclure dans le document final)

Rapport d'évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

CTR du PNUD-FEM

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____