



République du Tchad



RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE DU CADRE STRATEGIQUE INTERIMAIRE CSI 2012-2015

N'Djamena, janvier 2016

EQUIPE DE MISE EN OEUVRE

MANDING INTERNATIONAL DEVELOPMENT TEAM (MIDT)

Théodore MPATSWENUMUGABO (Chef de Mission)

Karounga KEÏTA (Consultant international)

Toralta Tell MOYANGAR (Consultant national)

Aly DIALLO (Consultant international)

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES	3
Liste des tableaux	3
Liste des encadrés	3
LISTE DES ABREVIATIONS	4
REMERCIEMENTS	6
Manding International Development Team	6
RESUME EXECUTIF	7
INTRODUCTION	9
Titre 1 : PERTINENCE ET COHERENCE CONCEPTUELLES DU CSI	14
1.1. PERTINENCE DE LA DEMARCHE CONCEPTUELLE ET DES AXES DU CSI	14
1.1.1. Pertinence de la démarche conceptuelle du CSI.....	14
1.1.2. Adéquation et cohérence du CSI avec les priorités nationales	14
1.1.3. Adéquation du CSI avec les priorités des Agences/Fonds du SNU..	16
1.1.4. Place des approches transversales de portée stratégique dans le CSI	17
1.2. COHERENCE PROGRAMMATIQUE DU CSI	18
1.2.1. Réalisme des cibles du CSI par rapport au temps et aux moyens alloués	18
1.2.2. Cohérence de la budgétisation du CSI	18
1.2.3. Cohérence au niveau des effets attendus.....	19
Titre 2 : EFFICACITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU CSI	21
2.1. MOBILISATION DES RESSOURCES, PARTENARIAT ET APPROPRIATION	21
2.1.1. Mobilisation des ressources	21
2.1.2. Partenariat dans le cadre du CSI.....	22
2.1.3. Appropriation du CSI.....	23
2.2. EFFICACITE DES INTERVENTIONS DU SNU DANS LE CADRE DU CSI	23
TITRE 3 : EVALUATION DES RESULTATS DU CSI	26
3.1. LES LIMITES DE L'EVALUATION DES RESULTATS DU CSI	26
3.2. EVOLUTION DES INDICATEURS ET PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES	27
TITRE 4 : RECOMMANDATIONS/ORIENTATIONS POUR L'UNDAF 2017-2021 ..	29
4.1. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EVALUATION DU CSI	29
4.1.1. PRINCIPALES FORCES DU CSI.....	29
4.1.2. PRINCIPALES FAIBLESSES DU CSI.....	29
4.2. PISTES D'ORIENTATION POUR L'UNDAF 2017-2021 ET RECOMMANDATIONS	30
4.2.1. Pistes d'orientations pour l'UNDAF 2017-2021	30



4.2.2. Principales recommandations	31
CONCLUSION GENERALE	32
ANNEXES	34
Annexe 1 : Liste de documents consultés	34
Annexe 2 : Liste des Institutions enquêtées	35
Annexe 3 : Termes de références.....	35



LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition du budget du CSI par composante	21
Tableau 2 : contribution des PTF au budget du CSI	21
Tableau 3 : Taux de décaissement des PTF	22

Liste des encadrés

Encadré 1 : Points saillants relatifs aux caractéristiques conceptuelles du CSI	20
Encadré 2 : Points saillants relatifs à l'efficacité de la mise en œuvre du CSI ...	25
Encadré 3 : Points saillants relatifs aux résultats du CSI	28



LISTE DES ABREVIATIONS

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CBLT : Commission du Bassin du Lac Tchad
CEMAC : Comité Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CNPC : China National Petroleum Corporation
CSI : Cadre Stratégique Intérimaire
FACE : Fund Authorization and Certificate of Expenditure
FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEC : Facilité Elargie de Crédit
FMI : Fonds Monétaire Internationale
HACT : Harmonised Approach on Cash Transfer
HCR : Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
INSEED : Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques
IPPTE : Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés
MIDT : Manding International Development Team
MPCI : Ministère du Plan et de la Coopération Internationale
NU : Nations Unies
ODD : Objectifs de Développement Durables
OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIM : Organisation internationale pour les migrations
OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS : Organisation mondiale de la Santé
ONUSIDA : Programme commun des Nations unies sur le VIH/SIDA
OSC : Organisation de la société civile
PAM : Programme alimentaire mondial
PAS : Programme d'ajustement structurel
PIB : Produit Intérieur Brut
PMT : Program Management Team
PND : Plan National de Développement
PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
PTF : Partenaire Technique et Financier
RCA : République Centrafricaine
REACH : Enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques
SECADEV : Secours Catholique pour le développement
SNRP : Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
SNU : Système des Nations Unies
UE : Union Européenne



UNCT : L'équipe de pays des Nations Unies

UNDAF : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UNFPA : Fonds des Nations unies pour la population

UN Habitat : Organisation des Nations Unies pour les établissements humains

UNHCR : Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance

WASH : Eau, hygiène et assainissement (Programme de l'Unicef)

REMERCIEMENTS

En préambule à ce rapport d'évaluation, Manding International Development Team a l'honneur et le plaisir d'adresser ses sincères remerciements à toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du CSI 2012-2015. Leurs apports respectifs – tant au niveau du SNU qu'au niveau des Institutions de Bretton Woods, de l'Administration Publique et de la Société Civile du Tchad – ont été précieux et indispensables pour l'élaboration de ce Rapport.

Nous remercions particulièrement tous les responsables qui, en dépit de leur emploi du temps chargé, se sont prêtés avec enthousiasme et en toute liberté à l'enquête qui a servi de principal support à ce rapport. Nous les remercions pour leur collaboration et pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé lors des entretiens.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué au niveau technique (élaboration des outils d'enquête, collecte, saisie et analyse des données, etc.) et/ou administratif à la réalisation de cette évaluation.

Manding International Development Team



RESUME EXECUTIF

L'objet de cette évaluation est de juger, sans s'y limiter, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'appropriation et de la durabilité du CSI. Plus spécifiquement, il s'agit d'évaluer ses aspects conceptuels (pertinence), sa mise en œuvre (efficacité, efficience appropriation) et ses résultats (durabilité). Le but est d'en tirer des leçons (forces, faiblesses, opportunités, pistes d'orientations et recommandations) pour l'UNDAF 2017-2021. Pour ce faire, une approche combinant revue documentaire, données secondaires et enquête qualitative auprès des parties prenantes clé au CSI a été adoptée.

Les principaux résultats auxquels l'évaluation est parvenue sont les suivants :

□ Au niveau conceptuel, la démarche pragmatique et participative suivant laquelle le CSI a été conçu a permis d'assurer : (i) la continuité des efforts d'appui au développement du SNU au Tchad, pendant la période où la SNRP 2 était arrivée à son terme et le PND 2013-2015 était en cours élaboration ; puis (ii) une prise en compte satisfaisante des orientations stratégiques dudit PND sur lequel a été réaligné le CSI par la suite ; et, enfin (iii) la cohérence des interventions du SNU au Tchad, des priorités nationales et internationales en matière de développement. L'importance accordée aux approches transversales de portée stratégique dans le CSI ajoute à cette cohérence.

Ces éléments fondent la pertinence du CSI. Le rapport attire aussi l'attention sur un certain nombre de faiblesses conceptuelles : (i) des priorités programmatiques de certaines agences du SNU ne sont pas prises en compte ou le sont partiellement dans le CSI. Ce qui provoque des frustrations de ces agences qui n'ont pas eu la chance de les faire prendre en considération au cours de la mise en œuvre du CSI ; (ii) la prise en compte des approches transversales ne s'est pas toujours traduite dans les faits ; enfin, (iii) des incohérences existent qui sont d'ordre programmatique (absence de budget prévisionnel de mise en œuvre pour certaines agences du SNU) et rédactionnel (inconstance dans la formulation de certains effets et/ou objectifs).

□ Au niveau opérationnel, le SNU a fait preuve d'efficacité, déjà sur le plan financier avec un taux de décaissement estimé à plus de 80% et une contribution financière à hauteur 25,4% dans le financement du PND. Le tissu partenarial du SNU – dont il a été souligné des avantages comparatifs – est un autre élément à mettre au crédit de cette efficacité opérationnelle qui a cependant pâti d'un dispositif de suivi-évaluation peu opérationnel et d'une très faible appropriation du CSI.

□ Au niveau des résultats, en raison de l'indisponibilité de données secondaires et de la documentation nécessaires, l'évaluation n'a pu couvrir toute la chaîne des résultats (intrants, activités, extrants, effets et impact) du CSI. Toutefois, certains indicateurs d'effets du premier axe font montre de quelques résultats encourageants enregistrés, au cours des premières années de mise en œuvre du CSI. Mes ces résultats restent à confirmer avec la mise à disposition des données actualisées et exhaustives par les parties prenantes.

La durabilité de ces résultats est conditionnée par les efforts actuels du SNU pour inscrire les interventions à définir dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021 dans la suite de celles entreprises à la faveur du CSI. Ces interventions devront être corrigées des faiblesses inhérentes au CSI, notamment : (i) en intensifiant les concertations et la vulgarisation et en élargissant leur champ, en vue d'une plus forte appropriation et d'une meilleure prise en compte des priorités des parties prenantes ; (ii) en renforçant le dispositif de suivi-évaluation et en le rendant opérationnel ; (iii) en intégrant ou en mettant davantage l'accent sur un certain nombre de priorités telles que la résilience aux conflits et aux catastrophes, l'énergie, la jeunesse et l'emploi, etc. ; (iv) en minimisant certains goulots d'étranglement tels que l'insuffisance et la mauvaise gestion de ressources financières et humaines, l'asymétrie informationnelle entre les partenaires de mise en œuvre, etc. Le rapport souligne que les défis et les priorités du Tchad n'ont pas beaucoup changé, si ce n'est une exacerbation de certains d'entre eux notamment à cause de la chute des cours du pétrole, l'aggravation des problèmes sécuritaires et d'emploi pour les jeunes et d'environnement. En conséquence, les axes proposés pour le prochain UNDAF sont en droite ligne du CSI : i) capital humain et services sociaux de base, ii) gouvernance, paix, sécurité et état de droit ; iii) sécurité alimentaire et énergie ; iv) résilience, environnement et changement climatique ; v) jeunesse et emploi. A ces domaines, il y lieu d'ajouter un axe portant sur la vi) planification la coordination et le renforcement des capacités. Chaque axe devant prendre en charge les questions transversales de genre et équité, droits humain, gestion axée sur les résultats,.... Le rapport recommande enfin que le SNU profite du prochain UNDAF pour aider le Gouvernement à initier un programme multisectoriel portant sur les questions d'eau, d'environnement et de ressources naturelles, d'agriculture, d'élevage, de pêche, etc., sans oublier les défis de l'emploi. Il s'agit d'un programme de grands travaux de désensablement et de protection de berges des fleuves Chari et Logone qui aura de nombreux avantages parmi lesquels le fait de rendre navigables les deux fleuves et d'offrir des opportunités d'emplois aux jeunes.

INTRODUCTION

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Au Tchad, comme dans la plupart des pays qui les ont appliqués, les programmes d'ajustement structurel (PAS) ont abouti à des résultats pour le moins mitigés. Bien que certains progrès aient été enregistrés à la faveur desdits programmes, ces derniers n'ont pas conduit à une croissance économique forte, moins encore à une réduction significative de la pauvreté. Ce constat d'échec a fondé la nécessité d'inscrire la politique économique nationale dans une démarche plus participative et plus axée sur la réduction de la pauvreté.

Ce nouveau paradigme en matière de politique économique, que soutiennent tous les partenaires au développement, dont les Institutions de Bretton Woods et le Système des Nations Unies, a donné lieu à deux générations de Stratégies Nationales de Réduction de la Pauvreté (SNRP I et II). Au Tchad, les interventions gouvernementales – pourtant conséquentes, aussi bien dans le cadre de la SNRP I que dans celui de la SNRP II – ont que peu d'impacts sur les fondements macroéconomiques. La période de mise en œuvre des deux SNRP (2003 à 2011) a, en effet, été marquée par une croissance économique erratique liée principalement aux effets négatifs de la conjoncture nationale (instabilité politico-militaire ayant abouti aux attaques rebelles sur la capitale) et internationale (crise économique et financière). Si une embellie relative a été observée, entre 2004 et 2005, elle s'explique surtout par les investissements importants dans le secteur pétrolier, puis par l'accroissement de la production pétrolière.

Pétrole et pauvreté

Le début de l'exploitation du pétrole date en effet de 2003. Cette exploitation a permis de soutenir une croissance élevée. C'est ainsi qu'on estime qu'entre 2003 et 2012, le pétrole a contribué en moyenne à hauteur de 35% du PIB. D'après les données de la Banque mondiale, la croissance moyenne du PIB par tête a été de 6,4%. Elle a connu un repli (3,9 %) en 2013 et un net redressement (7,2%) en 2014 ; malgré l'arrêt momentané de la production pétrolière d'une grande compagnie, la China National Petroleum Corporation(CNPC), suite à un différend sur l'environnement.

L'incidence de la pauvreté est passée de 55% en 2003 à 47,5% en 2011, alors que la sévérité de la pauvreté était en hausse de 11% à 13% et la profondeur de la pauvreté stagnait à 21%. Ce qui, dans l'absolu, signifie une importante augmentation de la population pauvre. L'augmentation des inégalités reflétée par le coefficient de Gini qui est passé de 0,39 à 0,43 atteste aussi de l'importance d'accorder une plus grande attention à la répartition des revenus, aux déterminants de la pauvreté et à la sphère socio-économique des pauvres.

La tendance dans laquelle s'inscrit l'économie tchadienne est symptomatique de sa forte dépendance aux ressources pétrolières et, donc, sa vulnérabilité à l'instabilité de la conjoncture sur le marché du pétrole. La chute des recettes publiques (de plus de 45%) entre 2008 et 2009, consécutive à la contraction de la demande mondiale de pétrole, en a été la première illustration. Les conséquences de l'effondrement actuel du cours du pétrole¹sont d'autant plus préoccupantes que les spécialistes estiment que cette mauvaise conjoncture risque de persister.

¹ Depuis le second semestre 2014, la chute du cours du brut (passé sous la barre des 50 dollars) a entraîné une baisse persistante des recettes fiscales et une tension de trésorerie récurrente.



Nécessaire diversification de l'économie et défis à relever

Considérant la vulnérabilité de l'économie au cours du pétrole, l'actuelle orientation stratégique en matière de politique nationale de développement – notamment la Vision « Tchad 2030 » – fait de la diversification de l'économie tchadienne sa principale pierre angulaire. Il s'agit essentiellement de baser la croissance économique sur des secteurs durablement porteurs pour réduire la dépendance du pays aux ressources naturelles épuisables en général et au pétrole en particulier.

Cette orientation stratégique est porteuse de nombreux défis. Parmi ces défis figure celui de son appropriation. Cette préoccupation qui a déjà été soulignée dans le Bilan de la SNRP 1 reste d'actualité comme en témoigne le premier rapport de Suivi du PND (2013) qui souligne que le « processus d'élaboration du PND, quand bien même participatif, implicatif et itératif, n'a pas facilité son appropriation et [son] internalisation par certains responsables et cadres des départements sectoriels ».

Aux défis de l'appropriation s'ajoutent d'autres contraintes tout aussi persistantes comme les problèmes sécuritaires, les crises alimentaires et nutritionnelles exacerbées par l'afflux des réfugiés, des déplacés et retournés², le caractère endémique des épidémies, la prise en compte des initiatives internationales et régionales en matière de développement, etc.

Il n'est pas évident de pouvoir nourrir une population en croissance rapide, d'assurer la souveraineté alimentaire avec des rendements agricoles en stagnation depuis une vingtaine d'années (4 à 8 quintaux par hectare) et de tirer profit des ressources naturelles existantes sans que la faune et la flore ne subissent des dommages irréversibles importants. De plus, il convient de tenir compte de l'implication active du Tchad dans la résolution des crises et de la promotion de la paix en Afrique, comme c'est le cas au Mali et au Nigeria, voire en RCA.

Efforts de développement reconnus

La Communauté internationale reconnaît les efforts des autorités tchadiennes pour faire face à ces difficultés et pour la pacification de la sous-région. C'est ainsi qu'au cours de la Conférence de ses Partenaires au Développement, tenue en juin 2014, ceux-ci ont se sont engagés à apporter des contributions à hauteur de 947 milliards de FCFA pour financer le gap du PND qui était d'environ 609 milliards de FCFA. Par ailleurs, le Tchad ayant atteint le point d'achèvement de l'IPPTE, il a bénéficié de l'allègement de sa dette extérieure de 840 millions de dollars US et d'une panoplie de financements publics et privés, dont la Facilité Elargie de Crédit (FEC) et l'accès à des appuis budgétaires.

C'est dans ce contexte que le Cadre Stratégique Intérimaire (CSI) 2012-2015 qui tient lieu de Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), a été élaboré et mis en œuvre, avec l'appui des Agences du Système des Nations Unies. A l'instar de l'UNDAF, le CSI est destiné au renforcement de la coordination, de la cohérence et de la synergie des activités opérationnelles de développement des Nations Unies et leur alignement sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et sur les priorités nationales. Il convient de rappeler que, bien que basée sur le Bilan Commun de Pays et le Bilan Diagnostic pour le PND, l'élaboration du CSI a été entreprise à une période charnière, c'est-à-dire après la mise en œuvre de la SNRP II (2008-2011) et avant la finalisation du PND (2013-2015). Toutefois, conçu dans l'optique d'être actualisé suivant

² On estime que la guerre civile en Libye en 2011 a provoqué l'afflux de 500 000 réfugiés au Tchad. Plus récemment en 2014, le HCR a placé le Tchad au second rang des pays africains comptant le plus de réfugiés (environ 650 000) consécutivement à des conflits armés dans la sous-région (guerre au Soudan, rébellion à l'est du Tchad, conflits en RCA et en Libye, Boko Haram au Nigeria, etc.).

l'évolution du cadre national de politique de développement, le CSI 2012-2013 a été étendu à 2014-2015 ; ce qui a permis son réaligement sur le PND 2013-2015.

La présente évaluation du CSI, – sur laquelle devra s'appuyer la formulation de l'UNDAF 2017-2021 qu'entend entreprendre l'Equipe de Pays en réponse au PND 2016-2020 –, est envisagée dans le but principal de tirer des leçons de sa mise œuvre et d'en identifier les pistes d'adaptation et/ou de révision de ses axes.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Objectif général

L'objectif général de l'évaluation est de juger de l'efficacité, de l'efficience, de l'appropriation et de la durabilité du CSI. L'évaluation s'inscrit dans une perspective à long terme, en ce sens qu'elle devra servir, entre autre, à l'élaboration de l'UNDAF 2017-2021.

Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il s'agit d'approximer les résultats de développement obtenus à la faveur de la mise en œuvre du CSI et de fournir des informations conséquentes relatives à sa mise en œuvre et à ses caractéristiques conceptuelles. Autrement dit, les objectifs spécifiques de l'évaluation peuvent être structurés en trois points :

(1) Évaluer le CSI au niveau de :

- ↗ *ses aspects conceptuels* : (i) cohérence de ses axes avec les priorités internationales, régionales et nationales en matière de développement ; (ii) prise en compte des approches transversales de portée stratégique (genre, droits humains et équité, renforcement des capacités, développement durable, gestion axée sur les résultats, changement climatiques et gestion des risques de catastrophes) ; (iii) réalisme des effets prévisionnels par rapport aux ressources prévisionnelles et à l'horizon temporel ; (iv) cohérence du mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation avec les directives du siège et les mécanismes nationaux.
- ↗ *sa mise en œuvre*: (i) niveau de mobilisation des ressources financières et efficience dans l'utilisation des ressources financières mobilisées ; (ii) fonctionnement du mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation et interaction dudit mécanisme avec les mécanismes nationaux de mise en œuvre du PND ; (iii) relations partenariales et avantages comparatifs du SNU ; (iv) appropriation par les parties prenantes ; (v) évolution du contexte institutionnel ; (v) stratégie de communication mise en œuvre pour accompagner le CSI..
- ↗ *ses résultats* : (i) progrès vers l'atteinte des résultats attendus ; (ii) durabilité des progrès réalisés.

(2) Identifier :

- ↗ les forces (au niveau conceptuel et de mise en œuvre) du CSI ;
- ↗ les faiblesses (au niveau conceptuel et de mise en œuvre) du CSI ;
- ↗ les opportunités (de partenariat avec le gouvernement tchadien, les OSC et les autres Partenaires Techniques et Financiers) ;
- ↗ les menaces/défis (dans le cadre de la mise en œuvre et de suivi-évaluation) du CSI.

(3) Proposer sur la base des évidences :

- ↗ des pistes d'adaptation et/ou de révision des orientations stratégiques et opérationnelles du prochain UNDAF ; et
- ↗ des recommandations y relatives.

RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Conformément aux objectifs susmentionnés, les principaux résultats attendus de l'évaluation peuvent être exprimés en ces termes :

- 1) les résultats, la mise en œuvre et les aspects conceptuels du CSI ont été évalués ;
- 2) les forces et les faiblesses du CSI ont été mises en évidence ;
- 3) des pistes d'adaptation et/ou de révision du CSI ainsi que des opportunités y relatives ont été identifiées ;
- 4) les résultats de l'évaluation ont fait l'objet d'un rapport détaillé ;
- 5) le rapport d'évaluation a contribué à la formulation de l'UNDAF 2017-2020 et à d'autres interventions du SNU au Tchad.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans son offre, en accord avec le comité de pilotage, le MIDT propose que l'évaluation soit basée sur : (i) une revue documentaire et des données secondaires, et (ii) une enquête auprès des parties prenantes clé au CSI.

Revue documentaire et collecte des données secondaires.

Une revue documentaire a été conduite en vue de réunir les documents utiles à l'évaluation. La liste desdits documents figure en annexe du présent rapport. Il s'agit notamment des documents de référence comme le PND 2013-2015, le CSI 2012-2015, les rapports de suivi du PND et du CSI, les programmes de coopération des différentes agences du Système des Nations Unies, etc.

Les données secondaires ont été collectées dans la documentation mobilisée, notamment auprès des institutions nationales comme l'INSEED et les services statistiques des ministères ou auprès d'institutions internationales comme la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International(FMI). Les données secondaires ont été collectées pour l'essentiel en référence aux indicateurs spécifiés dans le cadre de suivi des effets intérimaires du CSI.

Collecte, traitement et analyse des données

Pour gagner en profondeur dans l'analyse, la collecte et le traitement des données primaires ont été réalisés suivant une démarche qualitative.

On peut regrouper les parties prenantes auprès desquelles la collecte a été réalisée en catégories suivantes :

- ✦ SNU : Coordination (Equipe pays, unité d'appui à la coordination, groupe de S&E), et agences résidentes et non résidentes, dont la FAO, OCHA, OIM, OMS, ONUSIDA, PAM, PNUD, UNESCO, UNFPA, UN Habitat, UNHCR, UNICEF. On notera cependant que ce sont les agences suivantes qui ont réellement contribué à la collecte des données : ONUSIDA, UNICEF, PNUD, UNESCO, UN Habitat.
- ✦ Institutions de Bretton Woods : Banque et FMI
- ✦ Autres partenaires : UE, SECADEV, CBLT, BEAC,
- ✦ Partenaires nationaux gouvernementaux : Ministère du Plan et de la Coopération internationale, Ministère des Finances et du Budget, Ministère de l'Action sociale, Ministère de l'Elevage, Ministère de l'Education nationale, Ministère de la Santé Publique, Ministère de l'Agriculture, Cours de Justice de la CEMAC.

Chaque institution a reçu un questionnaire à remplir et, quand cela a été possible, les experts du Cabinet d'études se sont rendus sur place pour s'entretenir directement avec les responsables concernés.

Il était prévu de pouvoir approfondir la collecte des données par des focus groups, mais l'emploi du temps des parties prenantes ne l'a pas permis. De même, les conditions de réalisation de l'évaluation, n'ont pas permis de collecter des données auprès des acteurs résidant en dehors de Ndjamena.

Après leur retranscription, manuellement puis sous Word, les données collectées ont fait l'objet d'un codage ouvert. L'approche qui a été adoptée pour le traitement des données est celle dite sémantique. Enfin, l'analyse des données traitées a été organisée de façon empirique, c'est-à-dire suivant une procédure en 4 stades : un stade analytique, un stade synthétique, un stade explicatif et un stade d'évaluation.

Le processus d'évaluation s'est ainsi déroulé en quatre étapes clés :

- 1) Etape préparatoire : briefing et repartitions des tâches entre les consultants internationaux et nationaux, élaboration de la méthodologie, du chronogramme et des outils de collecte de données primaires, de la liste des documents et des données secondaires à exploiter ;
- 2) Atelier de lancement : présentation et amendement des différents outputs de l'étape préparatoire. Initialement prévu pour impliquer toutes les parties prenantes, l'atelier a seulement réuni le comité de pilotage du CSI et l'équipe des consultants. Cette rencontre a permis d'ajuster la méthodologie au regard des conditions de réalisation de l'évaluation.
- 3) Collecte, traitement et analyse des données : exploitation des données quantitatives à travers la documentation existante, recueil de données qualitatives à travers des questionnaires auprès des parties prenantes, retranscription-codage ouvert, traitement sémantique et analyse empirique des données ;
- 4) Rapportage : élaboration, restitution, amendement et validation du rapport d'évaluation.

Titre 1 : PERTINENCE ET COHERENCE CONCEPTUELLES DU CSI

Cette première section a pour objet de juger de la pertinence et de la cohérence du CSI au niveau conceptuel. De manière spécifique, il s'agit d'évaluer la pertinence de la démarche conceptuelle et des axes du CSI (1.1.), de sa pertinence programmatique, en l'occurrence du réalisme de ses cibles, de la cohérence de sa budgétisation et des effets qui en sont attendus (1.2).

1.1. PERTINENCE DE LA DEMARCHE CONCEPTUELLE ET DES AXES DU CSI

1.1.1. Pertinence de la démarche conceptuelle du CSI

Le CSI 2012-2015, qui tient lieu d'UNDAF, a été conçu pour servir de cadre intégré et harmonisé des interventions du SNU, en cohérence avec les priorités nationales (PND 2013-2015) et internationales en matière de politique de développement.

Même si la démarche conceptuelle du CSI, comme il en a été fait mention plus haut, peut être perçue comme une programmation « inversée », il n'en demeure pas moins vrai que ladite démarche est judicieuse. Il faut noter que c'est dans le but de continuer à accompagner le développement du Tchad pendant la période charnière, entre l'arrivée à terme de la SNRP 2 et l'élaboration en cours du PND 2013-2015, que le SNU a conçu le Cadre Stratégique Intérimaire 2012-2013, tout en fournissant l'assistance requise au Gouvernement au cours de l'élaboration dudit PND. Elle a, par ailleurs, tiré profit des cadres de coopération des agences pour concevoir ce cadre de programmation intérimaire, en prenant soin d'intégrer un certain nombre de problématiques ayant émergé à l'époque.

Enfin, le CSI a été conçu dans l'optique de mettre en place, d'appuyer ou de renforcer les partenariats nationaux et internationaux à tous les niveaux. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre du CSI, il a été prévu la contribution des acteurs suivants :

- ↗ Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale (MPECI)
- ↗ Comité de Pilotage Conjoint Gouvernement du Tchad/ONU
- ↗ Equipe Pays des Nations Unies (UNCT) ;
- ↗ Equipe de Gestion du programme des Nations Unies (PMT) ;
- ↗ Groupe intégré de communication du SNU ;
- ↗ Groupe intégré de Suivi et Evaluation Gouvernement-SNU;
- ↗ Groupes thématiques du SNU.

Dans ces conditions, il a été relativement facile de tenir compte des priorités nationales et des différentes autres parties prenantes dans le cadre de l'extension du CSI aux années 2014 et 2015 ; extension à la faveur de laquelle a été effectué le réaligement du CSI sur les axes stratégiques du PND 2013-2015.

1.1.2. Adéquation et cohérence du CSI avec les priorités nationales

Il ressort des entretiens avec la partie tchadienne que les axes du CSI sont en adéquation avec les priorités sectorielles nationales.

En effet, les différentes priorités sectorielles qui ont été mentionnées au cours de ces entretiens – développement rural, gouvernance (économique, sociale et politique), secteurs sociaux (éducation, santé, eau et assainissement, protection sociale, nutrition), renforcement des capacités, développement des infrastructures,... – sont prises en compte dans les trois premiers axes du CSI. Par ailleurs, l'annexe 4 du CSI (cadre de suivi des

effets) met clairement en relief l'intégration du CSI dans le PND, tout en faisant ressortir le lien avec la Stratégie Intégrée pour le Sahel.

De manière plus précise, la comparaison des axes du CSI et de ceux du PND révèle que :

- ↪ l'axe 1 du CSI (développement du capital humain) contribue à la réalisation de l'axe stratégique 2 du PND (Mobilisation et valorisation du capital humain et lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociales) ;
- ↪ l'axe 2 du CSI (Développement rural et renforcement de la résilience) prend en compte une partie des activités de l'axe stratégique 1 du PND (Développement de l'offre de production et des opportunités d'emplois décents) ;
- ↪ l'axe 3 du CSI (Gouvernance et état de droit) correspond exactement à l'axe stratégique 4 du PND (Amélioration de la gouvernance).
- ↪ L'axe 4 du CSI (Planification, coordination et suivi-évaluation) contribue à la réalisation d'éléments de l'axe 3 du PND (Protection de l'environnement et lutte contre les changements climatiques) et de l'axe 4 du PND (Amélioration de la gouvernance).

L'analyse des résultats et des effets prévus montrent une bonne cohérence entre le CSI et les priorités nationales fixées dans le PND. Les éléments détaillés de la cohérence sont présentés ci-après par axe :

- ↪ L'axe 1 du CSI (Développement du capital humain) contribue à l'atteinte des résultats de l'axe stratégique 2 du PND (Mobilisation et valorisation du capital humain et lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociales).
 - *L'effet 1 de l'axe 1 du CSI (Les populations, en particulier les enfants, les jeunes et les femmes, accèdent de façon équitable et utilisent les services sociaux de base et s'impliquent dans la gestion desdits services) contribue à l'atteinte du résultat 6 de l'axe stratégique 2 du PND en ce qui concerne la promotion de l'égalité et de l'équité du genre et l'accès aux services sociaux de base.*
 - *L'effet 2 de l'axe 1 du CSI (Les populations ont un accès équitable et utilisent les services efficaces pour la prévention, les soins et le traitement du VIH/SIDA) contribue à l'atteinte du résultat 6 de l'axe stratégique 2 du PND dans le domaine de la santé.*
- ↪ L'axe 2 du CSI (Développement rural et renforcement de la résilience) contribue à l'atteinte des résultats des axes stratégiques 1, 2 et 3 du PND :
 - *L'effet 1 de l'axe 2 du CSI (Les capitaux des populations rurales sont renforcés de manière durable dans les zones ciblées : promotion des filières agricoles, sécurité alimentaire et nutritionnelle, création d'emplois pour les jeunes et les femmes, etc.) contribue à l'atteinte des résultats suivants du PND : Résultat 2 (sécurité alimentaire et nutritionnelle) ; Résultat 3 (renforcement des conditions d'accès à l'emploi) ; Résultat 4 (développement du secteur privé) ; Résultat 6 (éducation, santé, nutrition, eau potable, hygiène et assainissement) ; R7 (protection de l'environnement) ;*
 - *L'effet 2 de l'axe 2 du CSI contribue à l'atteinte du résultat 7 du PND (adaptation aux changements climatiques).*
- ↪ L'axe 3 du CSI est en cohérence avec l'axe stratégique 4 du PND car prend en compte les droits humains et la décentralisation ;

- *L'effet 1 de l'axe 3 du CSI (Les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix) contribue à l'atteinte du résultat 8 de l'axe stratégique 4 du PND en ce qui concerne le renforcement de la décentralisation/déconcentration ;*
- *L'effet 2 de l'axe 3 du CSI (Les autorités nationales mobilisent et allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des droits fondamentaux des populations) contribue à l'atteinte du résultat 8 de l'axe stratégique 4 du PND en ce qui concerne la promotion des droits humains ;*
- *L'effet 3 de l'axe 3 du CSI (L'État, les organisations de la société civile et les populations respectent et appliquent les Droits Humains et les principes de l'égalité des sexes) contribue à l'atteinte du résultat 8 de l'axe stratégique 4 du PND en ce qui concerne le renforcement de la décentralisation/déconcentration et la promotion des droits humains.*

L'axe 4 du CSI prend en compte le développement des capacités en matière de planification, coordination, et suivi-évaluation, y compris la gestion des risques et catastrophes et contribue aux résultats des axes 3 et 4 du PND.

L'effet 1 de l'axe 4 du CSI (les autorités nationales, en collaboration avec les autres acteurs et en conformité avec priorités nationales, planifient, coordonnent, suivent et évaluent de manière efficace et efficiente leurs appuis aux programmes nationaux et régionaux ainsi que l'aide extérieure) contribue à l'amélioration de la gouvernance (axe 4 du PND) à travers i) la modernisation de l'Etat et la réforme de l'administration publique ; ii) le renforcement des capacités de coordination et d'harmonisation de l'aide publique au développement ; et iii) l'amélioration du choix et de la planification spatiale et temporelle des investissements.

L'effet 2 de l'axe 4 du CSI (les autorités et les institutions à l'échelon national et local et les communautés mettent en place des mécanismes efficaces de prévention, d'anticipation, de protection et de réponse aux catastrophes naturelles, conflits et autres chocs) contribue à la prévention et gestion des risques et catastrophes au niveau de l'axe 3 du PND (Protection de l'environnement et lutte contre le changement climatique).

1.1.3. Adéquation du CSI avec les priorités des Agences/Fonds du SNU

Les entretiens avec les Agences/Fonds du SNU, sur la qualité conceptuelle du CSI, ont révélé que les priorités d'interventions de certaines de ces institutions sont peu – ou pas du tout – intégrés dans les axes du CSI.

Parmi les problématiques qui n'ont pas été suffisamment prises en compte, le Développement urbain (Urbanisme, Habitat, logements, sécurité urbaine) et l'énergie ont été cités. Il s'agit en fait d'axes prioritaires de l'ONU-HABITAT dans le cas du développement urbain et d'un problème récurrent pour le Tchad, l'énergie, qui a été mis en relief par l'UNESCO du fait de son importance transversale pour le développement. D'aucuns ont aussi signalé la problématique d'intégration régionale dans la liste des problématiques qui auraient mérité que le CSI leur accorde davantage d'attention. Mais on peut croire que cette question est implicitement prise en charge au niveau de l'axe 4 (planification, coordination et suivi-évaluation).

Ces préoccupations sont fondées et reflètent les difficultés de programmation du SNU. Alors que les uns préconisent une réduction drastique de l'éventail des interventions du

SNU pour plus d'impact, les autres souhaiteraient que cet éventail soit élargi pour intégrer d'autres problématiques. L'on ne devrait d'ailleurs pas s'en étonner car toute planification/programmation implique d'opérer des choix. L'avantage des UNDAF étant de pouvoir se prêter à des ajustements/rectifications en cas de besoin lors de revues. Le CSI cependant n'a pas fait l'objet de suivi et encore moins de revues pour se prêter à d'éventuels ajustements ou rectifications.

Nonobstant ces quelques imperfections conceptuelles imputées au CSI, la plupart des Agences/Fonds du SNU se disent globalement satisfaites de son contenu.

1.1.4. Place des approches transversales de portée stratégique dans le CSI

Tous les répondants se sont accordés sur la nécessité des approches transversales de portée stratégique (genre, droits humains et équité, renforcement des capacités, développement durable, gestion axée sur les résultats, changement climatiques et gestion des risques de catastrophes). Le genre, les droits humains, l'équité (en particulier l'égalité des chances à l'emploi) et le renforcement des capacités ont été mentionnés comme étant des domaines pour lesquels davantage d'efforts est souhaitable.

En effet, le CSI intègre de nombreuses approches stratégiques de programmation des Nations Unies, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives et problématiques ayant émergé au cours de la période. Il s'agit notamment :

- ↪ de la mise en exergue des principes de programmation suivants : (i) le développement des capacités, (ii) les droits humains et l'équité, (iii) l'égalité du genre, (iv) la durabilité environnementale, (v) la consolidation de la paix et la prévention des conflits, et (vi) la gestion axée sur les résultats ;
- ↪ du renforcement de la résilience humaine et institutionnelle comme un des paramètres clés ;
- ↪ de la prise en compte de la Stratégie Intégrée pour le Sahel comme une composante clé du CSI et dont il a été fait explicitement référence dans l'annexe 4 ;
- ↪ du principe d'intégration des stratégies de vulgarisation de l'information et de communication ;
- ↪ de l'importance accordée aux services de base en faveur des populations mobiles ;
- ↪ de la prise en compte du cadre d'accélération des OMD et de l'initiative REACH.
- ↪ des recommandations formulées dans le cadre de l'EPU incitant le Tchad à assurer un accès égal à tous aux services sociaux de base et aux services publics;
- ↪ de la prise en considération de la réforme de Nations unies avec entre autres, la programmation conjointe et la mise en œuvre du HACT, à travers notamment le recours au FACE par les partenaires de mise en œuvre ;
- ↪ de la Déclaration de Paris, les Plans d'Action d'Accra et de Busan ainsi que sur le New Deal pour les états fragiles sur lesquels le CSI s'est appuyé en vue de renforcer l'efficacité des stratégies et politiques nationales de développement.

Tous ces éléments sont de nature à renforcer la cohérence et la programmation concertée des Agences/Fonds du Système des Nations Unies et font du CSI une réponse intégrée des Nations Unies au Plan National de Développement qu'elles accompagnent en tant que partenaire privilégié.

Il faut noter cependant que si certains répondants ont trouvé satisfaisante la place qu'occupent ces approches dans le CSI, pour d'autres, des efforts restent à faire. Il a été

en effet noté lors des entretiens que ces approches devraient être systématiques dans tous les programmes et régulièrement évaluées. Par ailleurs, il a été fait mention du fait que quand bien même ces axes seraient pris en compte, leur mise en œuvre effective laisse à désirer. Il y a peu de gens qui en comprennent l'importance et il y a peu de rigueur dans la mise en œuvre, a-t-on souligné lors des entrevues.

1.2. COHERENCE PROGRAMMATIQUE DU CSI

1.2.1. Réalisme des cibles du CSI par rapport au temps et aux moyens alloués

Pour la plupart, les répondants ont affirmé n'être pas en mesure de se prononcer sur le réalisme des cibles du CSI, parce que n'ayant aucune idée ni des résultats attendus du C.S.I, ni des fonds qui leur sont alloués, et encore moins de leur horizon temporel. Les répondants qui ont répondu à la question n'ont fait que des suppositions. Ils n'ont pas étayé leurs avec des chiffres ou des faits concrets.

Ceux qui ont affirmé que les résultats attendus du CSI sont réalistes se fondent sur le crédit qu'ils accordent aux experts qui ont contribué à la préparation du CSI et sur certaines réalisations observées (ex. recensement de l'élevage, programme WASH, PTME, processus électoral, ...). Le réalisme dans le domaine de renforcement des capacités institutionnelles et techniques des partenaires nationaux a été particulièrement souligné, mais n'a pas été étayé de données.

Les répondants qui trouvent que les résultats prévisionnels ne sont pas réalistes, se basent sur l'impression que la plupart des résultats nécessitent plus de ressources et plus de temps. Pour eux, à elle seule, la taille du pays et l'ampleur de ses défis de développement exigent une plus longue durée et des moyens financiers plus conséquents.

Il convient de souligner ici les difficultés d'avoir une bonne appréciation du réalisme des cibles du CSI. Il est vrai que le cadre de suivi des effets intérimaires (annexe 4) indique les données de base et les cibles ainsi que les moyens de vérification, sans oublier les hypothèses et risques. Mais on remarquera que les cibles repris dans ce tableau sont, comme il fallait s'y attendre, celles du PND, sans que l'on puisse isoler la contribution du CSI dans l'atteinte des résultats escomptés. Il sera dès lors difficile d'avoir une appréciation correcte des apports du CSI dans la réalisation du PND.

1.2.2. Cohérence de la budgétisation du CSI

L'examen du CSI, au niveau de sa budgétisation, fait ressortir un certain nombre d'incohérences. Il en va ainsi du fait que certaines agences sont mentionnées comme devant intervenir dans le cadre de tel ou tel résultat au niveau de la matrice opérationnelle (annexe1), sans que des ressources financières y relatives aient été prévues (annexe2).

A titre d'exemple, pour l'axe n°1 (capital humain), au niveau de la santé, alors que l'ONUSIDA et la FIDA apparaissent à l'annexe 1, leurs apports financiers prévisionnels n'apparaissent pas au niveau de l'annexe 2. Il en est de même pour l'UNFPA, la FAO, ONU Femmes et FIDA pour l'Education, l'UN Habitat et l'UNITAR pour Eau et Assainissement, le PNUD pour la Nutrition, l'OMS, le PAM, la FAO, le PNUD et OCHA pour la protection sociale et UNFPA pour le VIH/Sida.

Ce constat appelle la nécessité de veiller à ce que la budgétisation soit davantage en cohérence avec les prévisions ou intentions d'interventions.

1.2.3. Cohérence au niveau des effets attendus

D'autres incohérences sont à signaler au niveau de la formulation des objectifs et effets attendus du CSI. A l'instar de l'axe 3 (Gouvernance), certains effets et objectifs sont formulés différemment d'une annexe à l'autre.

En annexe 1, on trouve les formulations suivantes :

- ↗ Effet1 : Des autorités nationales légitimes mobilisent et allouent des ressources suffisantes pour la satisfaction des besoins et droits fondamentaux des populations (sécurité, justice, santé, éducation, eau/assainissement, nutrition, VIH/Sida, etc).
- ↗ Résultat de programme 1 : le processus démocratique est amélioré à travers des mécanismes et institutions plus crédibles, un dialogue permanent entre le Gouvernement, l'Opposition démocratique et la Société civile et une participation active de la population.
- ↗ Résultat stratégique 2 : L'Etat, les organisations de la société civile et les populations respectent et appliquent les Droits Humains et les principes de l'égalité des sexes.
- ↗ Résultat de programme1 : La législation interne est harmonisée avec la Constitution du Tchad ainsi qu'avec les instruments et standards internationaux en matière des Droits de l'Homme et est plus favorable à la protection des droits des enfants, des jeunes et des femmes ; et des mécanismes institutionnels de protection des Droits de l'Homme, en particulier ceux des enfants, des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables, sont mis en place et renforcés.
- ↗ Résultat de programme 2 : les mécanismes nationaux et locaux qui favorisent une culture de la paix et la résolution pacifique des conflits et la sécurité humaine sont renforcés.

Par contre, en annexe 2, les formulations qui apparaissent en conformité avec les axes prioritaires sont les suivantes :

- ↗ Effet 1 : les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix
- ↗ Résultat 1 : les mécanismes nationaux et locaux de réconciliation qui favorisent une culture de la paix et la résolution pacifique des conflits sont renforcés
- ↗ Résultat 2 : les mécanismes nationaux et locaux de sécurité humaine qui favorisent la résilience et la réintégration socio-économique des populations affectées par les conflits sont améliorés.
- ↗ Effet 2 : Les autorités nationales mobilisent et allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des besoins fondamentaux des populations.
- ↗ Résultat 1 : Les cadres institutionnels sont renforcés et les mécanismes de concertation entre partenaires nationaux, y compris la société civile, sont mis en place en vue de développer une culture démocratique au sein des différentes structures de représentation.
- ↗ Résultat 2 : L'administration publique est modernisée et réformée pour être plus transparente, responsable et efficace au service de tous les citoyens, et le processus de décentralisation est renforcée.
- ↗ Effet 3 : L'Etat, les organisations de la société civile et les populations respectent et appliquent les Droits Humains et les principes de l'égalité des sexes.

- ↗ Résultat 1 : La législation interne est harmonisée avec la Constitution du Tchad ainsi qu'avec les instruments et standards internationaux en matière des Droits de l'Homme et est plus favorable à la protection des droits des enfants, des jeunes et des femmes ; et des mécanismes institutionnels de protection des Droits de l'Homme, en particulier ceux des enfants, des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables, sont mis en place.

Il ressort aussi de l'examen du CSI que le mot « validation » est souvent utilisé en lieu et place de ce qui devrait être « valorisation ». Par ailleurs, la priorité 2 de l'axe 1 est libellée « santé sur les stratégies sur toutes les stratégies » au lieu de « renforcement des interventions contre les principales maladies ». On peut ainsi penser que si les rédacteurs du CSI n'ont pas remarqué ces discordances, les premières revues annuelles auraient pu être l'occasion de procéder aux rectifications et ajustements requis. L'absence de revues fait donc que le CSI traîne de telles erreurs et discordances.

Encadré 1 : Points saillants relatifs aux caractéristiques conceptuelles du CSI

Pertinence du CSI

Il ressort de cette première section que le CSI a été conçu suivant une démarche pragmatique et participative, ce qui a permis une prise en compte satisfaisante des orientations stratégiques du PND 2013-2015 sur lequel il a été réaligné. Cela fonde en soi sa pertinence. Si certaines agences du SNU estiment que des efforts restent à faire pour une meilleure intégration de certaines de leurs priorités d'interventions, les axes du CSI sont globalement en adéquation avec les priorités nationales. Par ailleurs, les approches transversales de portée stratégique y occupent une place importante, même si leur traduction dans les faits a été jugé peu satisfaisante.

Cohérence conceptuelle du CSI

La cohérence conceptuelle du CSI par contre laisse à désirer à bien des égards. En effet les avis – bien que n'étant fondés sur aucun fait concret – sont plutôt mitigés quant au réalisme (par rapport aux fonds alloués et à l'horizon temporel de mise en œuvre) des cibles assignées au CSI. Quelques incohérences sont décelées au niveau de sa budgétisation (absence de budget prévisionnel pour certaines agences pourtant programmées dans la mise en œuvre). Enfin, d'autres incohérences d'ordre rédactionnel (formulation différente de certains effets et/ou objectifs) sont à mentionner.

Titre 2 : EFFICACITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU CSI

L'évaluation de l'efficacité dans la mise en œuvre du CSI, objet de cette deuxième section, est articulée autour de deux principaux points : la mobilisation des ressources et du partenariat dans le cadre de ladite mise en œuvre et l'appropriation du CSI (2.1.) et l'efficacité des interventions du SNU (2.2.).

2.1. MOBILISATION DES RESSOURCES, PARTENARIAT ET APPROPRIATION

2.1.1. Mobilisation des ressources

Les ressources prévues par le SNU pour la mise en œuvre du CSI 2012 -2015 étaient chiffrées à environ 1,4 milliard de dollars US. La répartition de ce budget est présentée par composante dans le tableau ci-après (tableau 1).

Tableau 1 : Répartition du budget du CSI par composante

Axe	Budgets en US\$
Axe 1: Développement du capital humain et accès équitable aux services sociaux de base	
1.1. Education	184 813 461
1.2. Eau et assainissement	113 846 343
1.3. Nutrition	62 074 449
1.4. Protection sociale	66 777 363
1.5. VIH / SIDA	62 350 548
1.6. V I H / S I D A	32 972 426
Totaux Axe 1	522 834 590
Axe 2: Développement rural et sécurité alimentaire	
2.1. Développement des filières productives et des chaînes de valeur	147 056 730
2.2. Moyens d'existence durable	42 658 477
2.3. Gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement	12 657 812
Totaux Axe 2	202 373 019
Axe 3: Promotion de la Gouvernance et de l'Etat de Droit	
3.1. Mécanismes nationaux et locaux de réconciliation	13 240 000
3.2. Mécanismes nationaux et locaux de sécurité alimentaire	18 500 000
3.3. Harmonisation de la législation interne	16 068 013
Totaux Axe 3	47 808 013
Axe transversal: Développement des capacités et coordination	
4.1. Renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique et de gestion de l'aide	10 578 289
4.2. Renforcement des capacités de prévention, d'anticipation et de gestion des risques	19 952 734
4.3. Atténuation des chocs alimentaires, nutritionnels et autres	557 792 860
Totaux Axe transversal	588 323 883
T O T A L G R A N S V E R S A L	1 361 339 505

On peut noter dans le tableau 2 qui présente les contributions des agences du SNU au budget du CSI, que les plus gros contributeurs sont le PAM (48,81%), l'UNICEF (19,35%) et l'UNHCR (14,32%).

Tableau 2 : contribution des PTF au budget du CSI

PTF	Budgets en US\$	% par PTF
U N F A	26 131 757	1,92
U N H C R	194 994 974	14,32
O M S	11 260 000	0,83
O N U S I D A	2 350 000	0,17
U N I C E F	263 452 907	19,35
P A M	664 505 274	48,81
P N U D	42 915 346	3,15
F A O	57 792 969	4,24
OIM, UNHAB, ONUDI, etc.		
F I D A	36 700 000	2,70
U N E S C O	11 190 000	0,82
T O T A L	1 361 339 505	100

Source : CSI 2012-2015

Selon les données du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale (MPCI), les Partenaires Techniques et Financiers ont mobilisé en 2014 la somme de 171 milliards de FCFA sur une prévision de 200 milliards (voir tableau 3), ce qui représente un taux de décaissement de 85,50%. On peut en déduire que les PTF ont fait preuve d'efficacité dans le décaissement. Au cours de la même année 2014, l'Etat a mobilisé 501 milliards de FCFA, ce qui porte le montant total mobilisé à 672 milliards de FCFA. La contribution

Tableau 3 : Taux de décaissement des PTF

Axes du PND	Programmation	Décaissements	Taux de décaissement
Axe 1	8 0	6 5	8 1 , 2 5
Axe 2	5 1	5 5	1 0 7 , 8 4
Axe 3	3 6	2 6	7 2 , 2 2
Axe 4	3 3	2 5	7 5 , 7 6
Total	2 0 0	1 7 1	8 5 , 5

Source : MPCl

des PTF à la mise en œuvre du PND a donc été de 25,44%.

Selon les résultats d'enquête, la mobilisation des fonds a été jugée globalement peu

satisfaisante ou pas du tout satisfaisante. C'est notamment ce qui a nécessité la tenue d'une Conférence de table ronde pour mobiliser les ressources nécessaires au financement du PND.

Dans cette optique, les données tirées de la conférence de Table ronde tenue à Paris en juin 2014, révèlent que les agences du SNU comptaient contribuer au PND à hauteur de 1260,8 millions de dollars, dont 276 millions devaient être considérés comme des ressources complémentaires mobilisées dans le cadre de la table ronde (Réf. Annonce faite par le Directeur régional du PNUD pour l'Afrique dans son allocution). Ce montant est à mettre en parallèle avec les prévisions du CSI qui se chiffrent à 1361 millions de dollars pour la période 2012-2015 (voir annexe2 : cadre de ressources).

Il n'est donc pas aisé de dégager de façon rigoureuse la contribution financière du SNU à la mise en œuvre du PND, dans la mesure où l'information requise n'a pas été mise à disposition sous une forme appropriée.

Au cours de l'enquête, il a été souligné à cet effet que seules quelques agences contribuent financièrement à la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre du CSI. Mais de l'autre côté, il y a lieu d'admettre que les montants prévus dans le cadre du CSI peuvent avoir été mobilisés d'autant plus que le volet humanitaire était estimé à 60% du total (réf.. Rapport général de la Conférence de mobilisation des ressources pour le financement du gap du PND et PNSA tenue les 20 et 21 juin 2014 à Paris). Ce qui suppose que des agences impliquées dans l'humanitaire, comme le PAM, UNHCR et UNICEF doivent avoir contribué à mobiliser les ressources y afférentes. A titre d'exemple, si on prend une agence comme l'UNICEF qui avait prévu de mobiliser 263,5 millions USD dans le cadre du CSI, on est agréablement surpris de constater qu'elle a pu mobiliser 279,1 millions USD de 2012 au 30 juin 2015 (Réf. Partenariat autour du bien-être des femmes et des enfants au Tchad – Programme de coopération de l'Unicef et le Gouvernement du Tchad depuis 2012).

C'est dire que même si les agences du SNU ont pu mobiliser les ressources prévues, au-delà des discordances et des incohérences dans les chiffres, le fait que les mécanismes de suivi du CSI n'aient pas fonctionné, les assertions ci-dessus restent discutables. Il va sans dire que les fonds de contrepartie du gouvernement ne pourraient être mobilisés en l'absence d'un dispositif de pilotage et de suivi opérationnel.

2.1.2. Partenariat dans le cadre du CSI

Pour la plupart, les répondants se sont accordés sur le fait que le SNU dispose d'avantages comparatifs certains, entant que partenaire technique et financier. Il a été souligné à cet effet : (i) les capacités techniques et financières dont le Système dispose dans des domaines variés ; (ii) son envergure mondiale et sa crédibilité ; (iii) l'importance qu'il accordé à la problématique du développement et des causes humanitaires (à l'instar de nombreux projets et programmes qu'il finance) ; et (iv) l'unicité du Cadre Général des Interventions

du SNU, notamment l'existence d'un Plan Conjoint qui permet d'éviter que plusieurs agences ne fassent le même travail, et la présence effective sur le terrain d'un certain nombre d'agences.

Cependant, un certain nombre de facteurs ont été soulignés comme ayant entravé le bon fonctionnement du partenariat développé par le SNU dans le cadre de la mise en œuvre du CSI. Il s'agit principalement :

- ↗ du mauvais fonctionnement de l'administration publique (contraintes de capacités, clientélisme, mobilité professionnelle) ;
- ↗ de l'asymétrie d'informations/problèmes de communication (au sein de l'administration publique et avec le SNU) ;
- ↗ de financements insuffisants pour certains programmes
- ↗ de la faible importance accordée à certains secteurs (ex. Energie, Développement urbain,...) ;
- ↗ du dispositif de pilotage et de suivi-évaluation non opérationnel ;
- ↗ d'une certaine forme de concurrence implicite au sein du SNU.

2.1.3. Appropriation du CSI

L'appropriation du CSI – comme en témoigne l'incapacité de la plupart des répondants, dont surtout la partie tchadienne, voire les agences des Nations unies, à se prononcer en connaissance de cause aussi bien sur les caractéristiques conceptuelles que la mise en œuvre et les résultats du CSI – est très faible.

En effet, pour la plupart, les unités déclarantes, dont celles du SNU, n'ont pu se prononcer sur la qualité conceptuelle du CSI qu'après en avoir pris connaissance. Les Consultants ont, en effet, dû leur en fournir des copies. La quasi-totalité des répondants a affirmé n'avoir aucune idée ni des résultats attendus du C.S.I, ni des fonds alloués, ni de l'horizon temporel, tandis que les répondants qui ont répondu aux questions y relatives n'ont fait que des suppositions.

Le constat est le même pour ce qui est du mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du CSI ainsi que de la stratégie de communication. Les personnes interrogées ont avoué n'être du tout informées ou vaguement informées tout au plus.

Tous ces éléments qui fondent les principales difficultés rencontrées lors de l'enquête de terrain dénotent à suffisance une très faible appropriation du CSI par toutes les parties prenantes.

2.2. EFFICACITE DES INTERVENTIONS DU SNU DANS LE CADRE DU CSI

Les cinq principes directeurs qui ont été prévus pour guider la mise en œuvre du CSI sont les suivants :

- ↗ la concentration sur les effets ciblés en adoptant une approche visant à renforcer la synergie et la résilience ;
- ↗ l'attention particulière sur les cinq principes de programmation des Nations Unies: la prise en compte des droits humains, de l'égalité de genre, de la durabilité environnementale, de la gestion axée sur les résultats et du développement des capacités;
- ↗ le soutien aux structures de coordination nationale;
- ↗ le maintien et le développement des partenariats;

- ↯ l'adoption d'une approche harmonisée, au niveau programmatique comme au niveau opérationnel (y compris la mise en œuvre du HACT).

Pour certains répondants, les interventions du SNU dans le cadre du CSI sont satisfaisantes. L'ONUSIDA a souligné à cet effet que le rapport d'évaluation à mi-parcours fait ressortir un taux d'exécution de plus de 50%. L'institution s'est particulièrement félicitée d'une collaboration intense au sein du SNU et avec la partie nationale, notamment avec les entités en charge de la lutte contre la SIDA (réunion de concertation, appui de la première dame).

Les répondants ayant jugé peu satisfaisantes les interventions du SNU dans le cadre du CSI ont fondé leurs points de vue sur les points suivants :

- ↯ Financement peu suffisant. Certaines activités n'ont pas pu être en œuvre du fait de moyens financiers insuffisants. C'est le cas, par exemple, de l'ONUSIDA dont l'insuffisance globale des ressources a été expliquée par le fait qu'il y a eu des domaines plus prioritaires que le SIDA (Ebola) – vers lesquelles plus de ressources financières ont été orientées – et la crise financière mondiale ;
- ↯ Le peu d'attention portée à certains secteurs (énergie et développement urbain) ;
- ↯ Manque de transparence ;
- ↯ Mauvaise gestion des ressources ;
- ↯ L'instabilité de l'environnement sociopolitique ;
- ↯ Le manque de suivi et de rigueur dans la mise en œuvre ;
- ↯ L'asymétrie d'information ;
- ↯ Une certaine concurrence implicite entre les agences du SNU.

Il convient aussi de souligner que les interventions du SNU dans le cadre de la mise en œuvre du CSI a pâtit de la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation. En effet, un tel dispositif aurait permis : (i) de s'assurer que les orientations stratégiques et/ou opérationnelles sont effectivement et convenablement exécutées ; (ii) au fur et à mesure que la mise en œuvre se déroule, de mettre en évidence certains écarts entre les réalisations et les prévisions initiales. L'identification, la mesure et la justification de ces écarts permet de concilier les intentions de départ et le réalisme du terrain ; et enfin (iii) permettre d'envisager un processus d'adaptation ou de révision. Il s'agit, globalement de réduire les difficultés induites par l'application des décisions et, éventuellement, de susciter une inflexion ou une révision des axes opérationnels qui révèlent des défauts de cohérence ou d'opportunité.

Il apparaît aussi que le CSI n'a pas servi comme un véritable cadre de référence pour la coordination opérationnelle au sein du SNU. Les programmations et budgétisations des agences n'ont pas prévu les activités communes dans le sens de la coordination.

Par ailleurs, les procédures opérationnelles des agences ont très peu fait référence au HACT en tant que procédures harmonisées de fourniture de services de développement.

Enfin, le dispositif de pilotage tel que prévu dans le document CSI n'a pas fonctionné. Il y a une quasi-absence de comptes rendus des réunions des différents comités prévus sur les résultats du CSI: *Comité de Pilotage Conjoint Gouvernement du Tchad/ ONU* ; *Equipe Pays des Nations Unies (UNCT)* ; *Equipe de gestion de programme des Nations Unies (PMT)* ; *Groupe intégré de communication du SNU* ; *Groupe intégré de Suivi et évaluation du SNU* ; *Groupes thématiques du SNU*.

Encadré 2 : Points saillants relatifs à l'efficacité de la mise en œuvre du CSI

De cette deuxième section, consacrée à la mise en œuvre du CSI, les principaux points saillants sont :

- ↗ Les Partenaires techniques et financiers ont fait d'efficacité dans le financement de la mise en œuvre du PND 2013-2015, avec un taux de décaissement de 85,5%. Les PTF ont contribué au total à hauteur 25,44% dans le financement dudit PND. Malgré cette performance, la mobilisation des fonds par le SNU, dans le cadre de la mise en œuvre du CSI, a été jugée peu ou pas satisfaisante. Cette appréciation peut s'expliquer par une asymétrie d'informations, d'autant plus que les interventions du SNU ont souffert d'un système de suivi-évaluation non opérationnel.
- ↗ La faiblesse dans le suivi-évaluation du CSI ne peut permettre en effet : (i) de s'assurer que les orientations stratégiques et/ou opérationnelles sont effectivement et convenablement exécutées ; (ii) de mettre en évidence certains écarts entre les réalisations et les prévisions initiales ; ou encore (iii) d'envisager, au besoin, un processus d'adaptation ou de révision.
- ↗ Il en a résulté une très faible appropriation du CSI par les parties prenantes à sa mise en œuvre, y compris les Agences/Fonds du SNU.
- ↗ En ce qui concerne le partenariat développé dans le cadre du CSI, les répondants se sont accordés sur le fait que le SNU dispose d'avantages comparatifs entant que partenaires techniques et financiers.

TITRE 3 : EVALUATION DES RESULTATS DU CSI

Cette troisième section est consacrée à l'évaluation des résultats du CSI. Après avoir présenté les limites de ladite évaluation (3.1.), la section se propose d'approximer lesdits résultats sur la base des données disponibles et de la perception des parties prenantes (3.2.).

3.1. LES LIMITES DE L'ÉVALUATION DES RESULTATS DU CSI

L'évaluation des résultats (surtout au niveau de l'impact) des programmes et projets est une tâche délicate, pour plusieurs raisons : (i) les résultats à moyen et long terme sont généralement prévus pour être la résultante des actions de plusieurs acteurs/institutions ; (ii) il faut un temps relativement long pour que ces résultats soient significativement perceptibles; et (iii) il faut que les données relatives aux indicateurs d'effets/impact – données prévisionnelles (cibles) et effectives(réalisations) et leurs valeurs de références (bases) – soient disponibles.

La tâche est particulièrement laborieuse dans le cadre du CSI, dans la mesure où aucun des documents mis à la disposition de cette évaluation, ne permet de donner une appréciation objective et exhaustive de la chaîne des résultats (intrants, activités, extrants, effets et impact). Autrement, du fait de l'indisponibilité des données nécessaires, il est impossible d'approfondir l'évaluation :

- ↗ du niveau d'exécution budgétaire (rapprochement entre budget prévisionnel et budget exécuté) et du niveau de réalisation des activités prévues ;
- ↗ du niveau de réalisation des extrants (résultats immédiats), des effets (résultats à moyen termes) et encore moins de l'impact (résultat à long terme) et de sa durabilité.

Un tel exercice aurait permis d'identifier à chacun de ces niveaux – et de partager entre les Agences/Fonds du SNU – des enseignements (difficultés rencontrées, solutions trouvées et bonnes pratiques) qui peuvent contribuer à renforcer l'efficacité et l'efficience de chacune de ces Agences/Fonds et l'effet de synergie de leurs interventions respectives.

Par voie de conséquence, nous nous limiterons à une approximation des effets du CSI au travers des quelques indicateurs d'effets (figurant en annexe 4 du CSI) qui sont renseignés (dans le rapport d'évaluation du PND datant de 2014) et de la perception des unités déclarantes.

En ce qui concerne les indicateurs, seuls 6 des 9 qui ont été définis pour le premier axe du CSI (« Développement du capital humain / Services et besoins de base ») ont été renseignés. Les indicateurs renseignés sont relatifs à l'effet 1 dudit axe (« Les populations, en particulier les groupes vulnérables, accèdent de façon équitable et utilisent les services sociaux de base et s'impliquent dans la gestion de ces services »). Il s'agit :

- (i) de la proportion de budget des secteurs sociaux allouée à la mise en œuvre des politiques et stratégies (Indicateur 1) qui est passée, entre 2012 et 2014 de 5,57% à 8,08% pour la santé et de 7,02% à 8,42% pour l'éducation. Ces performances sont bien en deçà de la cible qui est de 20% (dans le PND) ;
- (ii) du taux de mortalité maternelle qui s'élève à 1084 (pour 100 000 naissances vivantes) en 2013, contre 1200 en 2009. La cible fixée dans le PND étant de 275 ;

- (iii) du taux de mortalité infantile qui a baissé de 103 à 98 (pour 1000 naissances vivantes) entre 2012 et 2013 pour une cible de 64 dans le PND ;
- (iv) du taux d'achèvement au primaire qui a augmenté, respectivement pour les garçons et les filles, de 35,10% à 39,21% et de 25,70% à 28,75% entre 2012 et 2013 ; et
- (v) du taux d'accès à l'eau potable qui est passé de 48% à 50% (pour le secteur rural) et de 37% à 46% (pour le secteur urbain) entre 2011 et 2013.

Etant donné qu'il n'y a pas de cibles annuelles pour ces indicateurs – ni dans le CSI, ni dans le PND où les cibles n'ont été fixées que pour 2015 –, il est impossible de savoir si les objectifs du premier axe du CSI ont été atteints ou pas.

Toutefois, il apparaît que les indicateurs ci-dessus mentionnés ont évolué positivement, ne fut-ce qu'au cours des premières années de mise en œuvre du CSI.

3.2. EVOLUTION DES INDICATEURS ET PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES

La perception des parties prenantes confirme les quelques résultats encourageants du CSI qui ont été mis en évidence ci-dessus et permet d'avoir une certaine idée sur l'efficacité des interventions y afférentes du SNU. En effet, pour la plupart des répondants, la contribution du SNU aux résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du CSI est significative. Les principales raisons avancées pour justifier cette appréciation tiennent au fait que :

- ↗ l'élaboration même du CSI constitue un cadre organisé et participatif, et qui est donc de nature à contribuer au renforcement des interventions en matière de développement ;
- ↗ de nombreux projets ont été initiés et mis en œuvre avec l'appui technique du SNU. Le SNU a ainsi contribué à l'atteinte de certains résultats dans plusieurs secteurs (parmi lesquels l'Education et la Santé ont, entre autres, été explicitement citées), à travers des programmes spécialisés ;
- ↗ la diversité des Agences et Fonds du SNU permet de couvrir un large éventail de secteurs, de manière synergique ;

Pour les répondants, ces résultats auraient encore pu être plus conséquents, n'eût été un certain nombre d'entraves dont :

- ↗ la mauvaise gestion des fonds mobilisés ;
- ↗ l'insuffisance des ressources financières et humaines (surtout au niveau national) ;
- ↗ la faible appropriation ;
- ↗ l'instabilité socioéconomique.

Encadré 3 : Points saillants relatifs aux résultats du CSI

De cette troisième section, nous retiendrons principalement :

- ↗ qu'en raison d'indisponibilité de données et de la documentation nécessaires, l'évaluation n'a pu couvrir toute la chaîne des résultats du CSI ;
- ↗ toutefois, à l'aune des quelques données disponibles et qui sont relatives aux indicateurs d'effets, il ressort que des résultats encourageants ont été enregistrés, au moins à l'issue de la première année de mise en œuvre du CSI ;
- ↗ Enfin, la plupart des répondants ont apprécié les efforts consentis par le SNU et ont jugé significative sa contribution aux efforts de développement du pays ; tout en soulignant que des efforts restent nécessaires pour renforcer cette contribution.

TITRE 4 : RECOMMANDATIONS/ORIENTATIONS POUR L'UNDAF2017-2021

Cette quatrième et dernière section se propose – à la lumière des enseignements tirés des trois sections précédentes (4.1.) – de formuler des recommandations et pistes d'orientation pour l'UNDAF 2017-2021 (4.2.).

4.1. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ÉVALUATION DU CSI

4.1.1. PRINCIPALES FORCES DU CSI

Une des principales forces du CSI 2012-2015 tient au fait qu'il constitue le seul cadre intégrée et harmonisée des interventions du SNU qui, plus est, assure la cohérence des priorités nationales (PND 2013-2015) avec les orientations internationales en matière de politique de développement.

Par ailleurs l'approche pragmatique, participative et flexible adoptée pour l'élaboration du CSI a permis au SNU – non seulement de continuer à soutenir le développement du Tchad pendant une période où le pays ne disposait pas de cadre de politique de développement – mais aussi d'appuyer l'élaboration de ce dernier de manière à assurer sa cohérence avec lesdites orientations internationales.;

Enfin, la place importante accordée aux approches transversales de portée stratégique est un autre facteur qui ajoute à la qualité conceptuelle du CSI.

Avantages comparatifs du SNU en tant que partenaire technique et financier de mise en œuvre du CSI

Le SNU a des avantages comparatifs certains qui ont été déterminants pour l'élaboration et la mise en œuvre du CSI. Il en va ainsi de la diversité de ses Agences et Fonds qui ont permis de couvrir, de manière synergique, un large éventail de secteurs. La contribution technique et financière du SNU dans la mise en œuvre du CSI est aussi appréciable, comme en témoigne son appui à la mise en œuvre de nombreux projets et programmes. D'après le CSI et le rapport de la Conférence de table ronde des partenaires du Tchad tenue en juin 2014, le SNU a contribué à hauteur de 25,44% au financement du PND 2013-2015.

4.1.2. PRINCIPALES FAIBLESSES DU CSI

Quelques incohérences programmatiques et conceptuelles du CSI

Le CSI souffre d'un certain nombre d'incohérences au niveau programmatique et conceptuel. Sur le plan programmatique, on retient l'inexistence de budget prévisionnel pour certains Agences/Fonds du SNU mentionnés comme devant contribuer à la mise en œuvre du CSI.

Les incohérences au niveau conceptuel tiennent principalement aux discordances et à l'inconstance dans la formulation de certains effets et/ou objectifs. Il ressort de cette étude aussi que les priorités d'interventions de certaines agences sont partiellement ou ne sont pas du tout prévues dans le CSI.

Le dispositif de suivi-évaluation du CSI non opérationnel

L'une des plus grandes faiblesses du CSI tient sans doute au fait que le dispositif de suivi-évaluation dont il s'est doté n'a pas été opérationnel. Dans ces conditions, il est difficile de s'assurer que les orientations stratégiques et/ou opérationnelles sont effectivement et convenablement exécutées, de mettre en évidence à temps d'éventuels écarts entre les

réalisations et les prévisions initiales, ou encore d'envisager, au besoin, un processus d'adaptation ou de révision.

La très faible appropriation du CSI par toutes les parties prenantes à sa mise en œuvre

La faiblesse de l'appropriation du CSI a été constatée au niveau de toutes les unités types couvertes par l'enquête (le SNU, les Institutions de Bretton Woods, l'administration publique et la Société Civile).

4.2. PISTES D'ORIENTATION POUR L'UNDAF 2017-2021 ET RECOMMANDATIONS

4.2.1. Pistes d'orientations pour l'UNDAF 2017-2021

Des entretiens qui ont été menés, il ressort que, outre les axes d'interventions existant dans le CSI, l'UNDAF 2017-2021 devra intégrer ou mettre plus l'accent sur :

- ↗ la promotion de l'emploi des jeunes. Il a été souligné à cet effet que la pauvreté, le chômage, l'oisiveté, exposent les jeunes à de nombreuses menaces dont le risque d'enrôlement par les groupes terroristes ;
- ↗ la problématique de l'énergie en tant que problématique transversale qui conditionne le développement d'un pays;
- ↗ la lutte contre la cherté de vie ;
- ↗ la sécurité (le Lac Tchad qui vit une insécurité dues aux attaques terroristes a été mentionné) ;
- ↗ l'intégration ;
- ↗ la résilience aux conflits et aux catastrophes (Villes Durables; Villes résilientes et changements climatique, sécurité d'occupation)

Ainsi, sur base des leçons tirées du CSI et des précédents UNDAF, nous recommandons que la prochain UNDAF contribue à la mise en œuvre du prochain PND sans trop s'écarter des mêmes axes d'intervention qui, sans aucun risque de se tromper, resteront pour longtemps des domaines de concentration des efforts de développement du Tchad. Car, faut-il le mettre en exergue, les principaux défis aux plans politique, économique, social et humain, restent pratiquement les mêmes. Certains se sont même exacerbés. C'est le cas notamment de la question sécuritaire qui absorbe des moyens importants pour lutter contre Boko Haram, ou de la pression sur les finances publiques et la balance des paiements avec l'effondrement des cours du pétrole.

L'interdépendance de ces défis n'est plus à souligner ainsi que leurs répercussions sur les capacités du gouvernement à mobiliser des ressources pour le développement du pays et à répondre aux nombreuses demandes sociales.

Sans préjuger du contenu du PND 2016-2020, voire de l'étude prospective, nous pensons que le SNU est très bien indiqué pour accompagner le Tchad dans les domaines ou axes ci-après :

1° Capital humain et services sociaux de base. Ce domaine comprend notamment les questions d'éducation, de santé, de protection sociale, d'assainissement, nutrition,... ;

2° Gouvernance, paix, sécurité et état de droit. Cet axe comprend bien entendu les dimensions économique, institutionnelle, démocratique, judiciaire, locale, lutte contre la corruption...

3° Sécurité alimentaire et énergie. Cet axe met l'accent sur les questions de production dans le domaine du développement rural (activités agro-sylvo-pastorales) et s'intéresse à la problématique de l'énergie ;

4° Résilience, environnement et changement climatique. Il s'agit d'un axe qui intègre le relèvement et la transition de l'humanitaire au développement, prend en charge la gestion des risques et catastrophes ainsi que différents aspects de gestion des ressources naturelles et mitigation des changements climatiques ;

5° Jeunesse et emploi. Il s'agit ici d'un axe spécifiquement réservé aux questions touchant les défis en matière de jeunesse et d'emploi afin que ces questions ne continuent pas d'être noyées dans les différents axes.

A ces cinq domaines, comme pour le CSI, il y aurait lieu de retenir un axe portant sur **6° la coordination, la planification et le renforcement des capacités.** Il est entendu que les questions touchant à la gestion des risques et catastrophes seraient prises en compte dans l'axe résilience.

Chaque composante devra prendre en charge les dimensions transversales dont le genre et l'équité, les droits humains, la gestion axée sur les résultats, ...

Nous voudrions également recommander que le SNU aide le Gouvernement à initier un programme multisectoriel qui permettrait d'intégrer et de faire face aux défis de l'emploi, de la gestion des ressources en eau, de l'environnement, de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche,.... Il s'agit d'un vaste **programme de grands travaux pour le désensablement et la protection des berges des fleuves Chari et Logone** qui, par la même occasion, régulerait ces fleuves et les rendrait navigables au moins une bonne partie de l'année. Un tel programme aurait l'avantage de concentrer des efforts sur différents secteurs tout en ouvrant d'immenses chantiers aux jeunes et aux prochaines générations.

Nous recommandons afin que pour le prochain UNDAF, le SNU prenne les dispositions idoines pour s'assurer que le suivi-évaluation reçoive l'attention requise et que la mise en œuvre de l'UNDAF soit l'occasion de progresser dans la réforme des Nations unies et l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD). Pour la réforme des Nations unies, nous pensons notamment à la traduction concrète du principe UNIS DANS L'ACTION.

4.2.2. Principales recommandations

Conformément aux faiblesses qui ont été imputées au CSI, les principales recommandations que le présent rapport d'évaluation propose sont :

- ↗ Créer les conditions d'une plus grande cohérence programmatique et conceptuelle. Il s'agit : (i) de veiller à ce que qu'il y ait un réel consensus sur les priorités d'interventions de toutes les Agences/Fonds du SNU et qu'aucun d'entre eux ne soient omis dans la ventilation budgétaire ; et (ii) s'accorder sur le libellé des effets, objectifs et de veiller à les maintenir constants.
- ↗ Renforcer et/ou rendre plus opérationnel le dispositif de suivi-évaluation ou, plus globalement, le mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi. Il convient à cet effet : (i) de doter l'UNDAF 2017-2021 d'un Cadre Logique et d'un Cadre de Mesure de Résultats globaux, avec des indicateurs (objectivement vérifiables), leurs valeurs de références et leurs cibles annuelles respectives ;(ii)

doter chaque Agence/Fonds du SNU d'un Cadre Logique et d'un Cadre de Mesure des résultats cohérents avec ceux conçus au niveau global ; (iii) concevoir pour chaque Agence/Fond une base de données et la renseigner régulièrement ; (iv) élaborer un rapport de suivi-évaluation (par Agence/Fonds et global) sur une base annuelle ; (v) vulgariser ses rapports.

- ↗ Créer les conditions (concertation, sensibilisation, vulgarisation) d'une plus forte appropriation, aussi bien au sein du SNU qu'auprès des autres partenaires.
- ↗ S'assurer de réaliser des avancées dans la mise en œuvre de la réforme des Nations unies et de procéder régulièrement à la vérification de la mise en œuvre de la dite réforme.

Commencer par la traduction concrète du principe « Unis dans l'action » et inscrire l'UNDAF dans la perspective des ODD.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cet exercice d'évaluation du CSI, le Cabinet MIDT est heureux d'avoir contribué à mettre en évidence un certain nombre d'aspects ayant entouré la mise en œuvre du CSI.

L'objectif principal de l'évaluation est d'apprécier l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'appropriation du CSI, mettre en relief ses forces et faiblesses pour mieux proposer les contours du prochain UNDAF.

La méthodologie retenue comprend une revue documentaire, une collecte de données, une appréciation de l'approche conceptuelle du CSI, sa mise en œuvre et les résultats atteints.

Le rapport montre que l'approche adoptée dans la conception du CSI est judicieuse en ce sens que le Système des Nations unies a pu ainsi accompagner le développement du pays et faire le pont entre deux périodes de programmation. Le CSI 2012-2013 a été étendu à 2014-2015 dès que le PND 2013-2015 a été disponible. Cette approche est d'autant judicieuse que la référence programmatique nationale qu'était la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP II) ayant couvert la période 2008-2011 avait été accompagnée par l'UNDAF 2006-2011, alors que le Plan National de Développement (PND) ne devait couvrir que la période 2013-2015. L'extension du CSI a donc permis une couverture appropriée du PND.

Le CSI représente aussi une réponse coordonnée et cohérente du SNU au PND. Les axes CSI s'insèrent parfaitement dans ceux du PND et l'on doit reconnaître qu'il s'agit des axes dans lesquels le SNU a un avantage comparatif certain.

Tout en reconnaissant les qualités conceptuelles du CSI, le rapport identifie cependant quelques discordances qui trahissent une faible vigilance de la part des auteurs du CSI. Ces discordances auraient pu être repérées et corrigées si le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du CSI avait fonctionné. Ce problème deviendra un handicap majeur et a fini par se répercuter dans l'évaluation du CSI. C'est ainsi que la participation et la contribution des agences du SNU à l'exercice d'évaluation laissent à désirer. Car, de toutes les parties prenantes, ce sont les agences du SNU qui se sont le moins impliquées. Ce qui traduit une faible appropriation du CSI à différents niveaux, y compris du côté des bénéficiaires.

Tout semble donc indiquer que aussitôt produit, le document du CSI aura été un document de plus qui a trouvé le chemin des tiroirs. L'on a ainsi du mal à mettre en relief les résultats atteints ainsi que les ressources réellement mobilisées dans le cadre du CSI. Il conviendra dès lors que pour le prochain UNDAF, l'attention porte sur sa mise en œuvre et l'opérationnalisation du dispositif de pilotage et des mécanismes de suivi-évaluation.

Quant au contenu, sous réserve du contenu du PND pour lequel le Gouvernement compte sur le SNU dans la formulation, nous pensons que les défis du développement restent pratiquement identiques. Avec des nuances cependant quant aux perspectives sur le marché du pétrole et l'aggravation de l'insécurité au niveau de la sous-région. De ce fait, nous recommandons que le prochain UNDAF retienne les mêmes axes et mette en exergue les questions en relation avec la jeunesse et l'emploi pour en faire un axe à part entière. Les questions de résilience, d'environnement et de changement climatique pourraient également représenter un axe différent de celui de sécurité alimentaire qui pourrait être couplé avec l'énergie.

Tout en faisant la différence avec l'axe jeunesse et emploi, nous recommandons aussi que le SNU aide le Gouvernement à initier un programme multisectoriel de grands travaux pour le désensablement des fleuves Chari et Logone et la protection de leurs berges tout en les rendant navigables une bonne partie de l'année. Il est entendu que le SNU veillera à ce que le Tchad soit parmi les premiers pays à intégrer les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans son programme de développement. Il va sans dire que les questions transversales et stratégiques de genre, droits humains, renforcement des capacités, doivent garder leur place dans le prochain UNDAF. Nous recommandons que le prochain UNDAF soit l'occasion d'avancer dans la réforme des Nations unies, et plus particulièrement que les agences soient « Unies dans l'action ».

ANNEXES

Annexe 1 : Liste de documents consultés

- Madaï A. B., 2014, « Analyse des messages clé du RMDH 2014 et de la situation du Tchad en matière de Développement Humain », UNDP Tchad
- Madaï et al, 2015, « Analyse des risques et défis liés au contexte actuel du Tchad : Contribution au positionnement stratégique de l'UNCT dans les perspectives de l'UNDAF 2017-2021 ».
- PNUD [2011], *Cadre d'accélération des OMD au Tchad*
- SNU [2014], *Cadre Stratégique Intérimaire 2012-2015*
- CAD, [année de publication], *Critères du CAD en matière d'assistance au développement.*
- Madaï A. B., Adoumtegué R., Adam, B et al. [Août 2015], « Dynamique des conditions de vie et des inégalités sous l'ère pétrolière au Tchad: Quelles recommandations de politiques pro-pauvres ? », PNUD.
- « Etat des lieux sur le New Deal au Tchad »
- Groupes des Nations Unies pour l'Évaluation [avril 2005] *Normes d'évaluation applicables dans le SNU*
- Groupes des Nations Unies pour l'Évaluation [avril 2005], *Règles d'évaluation applicables dans le SNU par l'UNEG*
- [Avril 2014], « Note succincte sur les enjeux de Mexico et le New deal : Point de situation AU TCHAD : Post-Busan et le New Deal,
- Plan Stratégique Tchad 2025 Vision et Orientations Stratégiques
- MPCCI Tchad [Avril 2013], *PND 2013-2015*
- MPCCI Tchad [Juin 2013], *PND-Tchad: Rapport 2014 de suivi*
- PNSA, Tchad
- Rapport «Résilience» : Note introductive, Goz Beida, déc 2012
- MPCCI [Juin 2014], *Rapport général de la conférence de mobilisation des ressources pour le financement du gap du PND et PNSA*, Paris.
- SNU [2002], *Bilan commun de pays du Tchad-*
- SNU, *Revue annuelle 2012, Plan Opérationnel intérimaire conjoint des Nations Unies au Tchad 2012-2013*
- Claude N et Ali M. B. « Tchad 2015 », , PNUD, BAD
- Tchad-Initiative REACH
- JP Guengant et Dr Mansset Guelbaye [année de publication], « *Population, Développement et Dividende Démographique au Tchad* » - IRD, AFD
- MEPCI, PNUD et UNHCR [2013], *Programme Conjoint d'Appui au Détachement Intégré de Sécurité 2013-2014*
- Hassanty Oumar Chaib [Août 2009], *Etude sur la situation foncière au Tchad*
- UNICEF [Avril 2014], *Compact Wash Tchad- Gouvernement*
- République du Tchad [Mars 2014], *Plan d'Action Intersectoriel de Nutrition et d'Alimentation-*
- République du Tchad et UNICEF [Novembre 2013], *Politique Nationale de Nutrition et d'Alimentation-*
- UNICEF [2015], *Partenariat autour du bien être des femmes et des enfants au Tchad-*
- FAO [2009], *Profil Nutritionnel de Pays- République du Tchad-*
- INSEED [2015], *Enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples au Tchad (EDS-MICS) 2014-2015*
- PNUD- Rapport Mondial sur le Développement Humain, Années, 2014, 2013, 2012,.....

Annexe 2 : Liste des Institutions enquêtées

ONU-HABITAT

UNESCO

ONUSIDA

BEAC

FMI

BANQUE MONDIALE

UE

LA CBLT

MINISTERE DE L'ELEVAGE

MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

COURS DE JUSTICE DE LA CEMAC

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU TOURISME

MINISTERE DE L'ACTION SOCIALE

MINSITERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

SECADEV

Annexe 3 : Termes de références



République du Tchad



Nations Unies
Bureau du Coordonnateur Résident

Evaluation Finale du Cadre Stratégique Intérimaire 2012- 2015

Termes de Référence

Juin 2015

Les présents Termes de Référence visent à assurer l'orientation concernant la préparation et la conduite de l'évaluation finale du Cadre Stratégique Intérimaire des Nations Unies au Tchad 2012-2015.



I. Contexte et Justification

1.1 Contexte

Le cadre stratégique intérimaire constitue un outil de renforcement de la cohérence des interventions des Nations Unies dans les contextes particuliers (crises ou post crises). Tout comme le plan cadre des Nations Unies d'assistance au Développement (UNDAF), il est conçu pour renforcer la coordination et la synergie des activités opérationnelles de développement des Nations Unies et leur alignement sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les priorités des pays bénéficiaires.

Le Cadre stratégique Intérimaire a été conçu en 2012 pour une durée de deux (2) ans et visait à apporter une réponse coordonnée du SNU à la mise en œuvre du Plan National de Développement sur lequel il est aligné. Il a été étendu pour couvrir la période 2014-2015 au cours de laquelle la réalisation des effets suivants est attendue : i) les populations, en particulier, les jeunes et les femmes accèdent de façon équitable et utilisent les services sociaux de base et s'impliquent dans la gestion desdits services ; ii) les populations ont un accès équitable et utilisent les services efficaces pour la prévention, les soins et le traitement du VIH/sida; iii) les capitaux (social, financier, produit naturel) des populations sont renforcés de manière durable dans les zones ciblées; iv) des autorités nationales légitimes mobilisent et allouent des ressources suffisantes pour la satisfaction des besoins et droits fondamentaux des populations (sécurité, justice, santé, éducation, eau/assainissement, nutrition, VIH/sida, etc.) ; v) l'Etat, les organisations de la société civile et les populations respectent et appliquent les droits humains et les principes de l'égalité de sexe ; vi) les autorités nationales en collaboration avec les autres acteurs et en conformité avec les priorités nationales, planifient, coordonnent, suivent et évaluent de manière efficace et efficiente, leurs appuis aux programmes nationaux et régionaux ainsi que l'Aide extérieure ; vii) les autorités et les institutions à l'échelon national et local, et les communautés mettent en place des mécanismes efficaces de prévention, d'anticipation, de protection et de réponse aux catastrophes naturelles, conflits et autres chocs.

Le processus de formulation du cadre stratégique intérimaire a répondu à un besoin de disposer d'une réponse harmonisée aux défis du développement du Tchad rappelés dans le PND 2013-2015, que sont : i) la préservation de la sécurité intérieure; ii) l'instabilité de la croissance économique qui reste tributaire des aléas climatiques et des ressources tirées du pétrole; iii) la croissance démographique de plus de 3,5%, largement supérieure à la croissance économique; iv) la sécurité alimentaire; et v) l'état nutritionnel de la population.

Cette réponse harmonisée, largement inspirée du système de planification et des priorités nationales demeure l'une des idées forces de la réforme des Nations Unies et s'est concrétisée par la participation active des agences et leur implication effective au processus de formulation du PND. Le cadre stratégique a été initialement bâti sur les cadres de coopération des agences et enrichi des orientations de la stratégie intégrée pour le Sahel.

1.2. Justification

Le cadre stratégique intérimaire 2012-2013, étendu à 2014-2015, a été formulé et exécuté dans un contexte particulier pour le SNU. En effet, le cadre stratégique a été conçu, à la fin de l'UNDAF 2006-2011 et à une période charnière durant laquelle le gouvernement du Tchad ne disposait pas de cadre de développement; la SNRP II 2008-2011, ayant pris fin et le PND 2013-2015 étant en cours de formulation. En outre, le cadre stratégique a été conçu sur la base des cadres de coopération des agences existants dans une logique de planification « inversée ». Le processus d'extension a toutefois permis un réalignement sur le PND 2013-2015. Aussi, l'Equipe de Pays s'est affranchie de la conduite d'un bilan commun de pays, et s'est appropriée l'exercice de bilan diagnostic pour le PND duquel, elle est l'un des principaux acteurs.



En outre, durant la mise en œuvre de ce cadre, d'importantes problématiques ont émergé, commandant aux Nations Unies d'adapter leurs stratégies et mécanismes d'intervention au contexte prévalant :

- Les défis sécuritaires : le Tchad est aujourd'hui confronté à un environnement externe rugueux notamment en Libye, en RCA, au Soudan du Sud et au Nigéria où il est quasiment en guerre contre la secte Boko Haram ; et s'est engagé dans la lutte contre le terrorisme au Mali ;
- Les crises alimentaires et nutritionnelles exacerbées par l'afflux massif de réfugiés et de retournés ;
- Les caractères endémiques des épidémies ;
- Le rythme lent dans l'atteinte des OMD et l'émergence d'un nouvel agenda de développement, les Objectifs de Développement Durables issus des consultations post-2015 ;
- La persistance des défis inhérents à la mise en œuvre du cadre stratégique intérimaire ;
- Enfin, la prise en compte des initiatives internationales et régionales de développement: Initiatives SUN et REACH, le programme AGIR, la SINUS d'ores et déjà internalisée ; etc.

En outre, l'Équipe de Pays entreprend la formulation du plan cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement (UNDAF 2017-2020). Aussi, la présente évaluation devra permettre d'alimenter le processus d'analyse et de compréhension de la situation de développement.

Enfin, l'Équipe de Pays note que le processus de formulation du CSI a obéi à des impératifs d'urgence et de fait, entend orienter la présente évaluation vers la mesure des résultats obtenus.

II. Objectifs

2.1. Objectif Général

L'évaluation finale du programme est de nature compréhensive et vise un double objectif. Il s'agira, d'une part, de mesurer les résultats de développement obtenus et d'autre part de générer un volume conséquent de connaissances en lien avec les quatre axes stratégiques du CSI. L'évaluation analysera aussi l'évolution de l'environnement institutionnel, les approches transversales de portée stratégique (genre, droits humains et équité, renforcement des capacités, développement durable, gestion axée sur les résultats, changements climatiques et réduction des catastrophes) et leur prise en compte dans le CSI.

2.2. Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques assignés à cette évaluation sont relatifs essentiellement à l'efficacité, l'efficience, l'appropriation et la durabilité. En effet, nonobstant les critères prescrits en matière d'évaluation, l'Équipe de Pays n'attend pas s'appesantir sur les aspects de pertinence et de participation pour lesquels, elle a déjà tiré toutes les leçons qui s'imposent et entend consacrer cette étude à l'atteinte des objectifs ci-dessus. De façon spécifique, les objectifs visés sont :

- Mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés dans le cadre stratégique intérimaire (pertinence des résultats du CSI ; adéquation des interventions du SNU avec les priorités nationales, sous régionales et l'agenda international ; réalisations (efficacité et efficience) ; difficultés rencontrées) ;



- Tirer les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques ;
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en œuvre et principalement les initiatives ;
- Analyser les mécanismes de et programmes conjoints mis en œuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication autour du CSI (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Identifier les enjeux, opportunités et contraintes, pour l'extension du cadre pour l'année 2016 ;
- Déterminer dans quelle mesure le CSI a renforcé la cohérence des interventions des agences du SNU et contribuer à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies ;
- Examiner dans quelle mesure le CSI a pris en compte les priorités globales et régionales en matière de développement.

III. Résultats Attendus

Le (s) consultant (s) est chargé de soumettre les livrables suivants au groupe mandaté par l'Equipe de Pays qui constitue le groupe de référence pour cette évaluation :

- Un Rapport initial (dans les 7 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation). Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le CSI. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le(s) consultant(s) et les responsables de l'évaluation s'entendront.
- Projet de rapport final (dans les 7 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain). Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final et aura une longueur maximale de 30 pages
- Rapport final d'évaluation dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté. Le rapport final aura une longueur maximale de 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du CSI, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation.

IV. Méthodologie : structures de gestion et du suivi du processus

L'évaluation finale confiée à une équipe de consultants sera intégrée dans un processus participatif placé sous le leadership conjoint du SNU et du gouvernement à travers le Ministère du plan et de la coopération internationale à travers la mise en place d'un comité de pilotage conjoint SNU-Gouvernement. Il est composé des membres du PMT, de la Cellule Nations Unies (MPCI), des cellules PAM et UNICEF. Le secrétariat du comité est assuré par le bureau du Coordonnateur Résident. Ce comité aura la responsabilité de gérer le processus et de s'assurer du respect du chronogramme, de l'atteinte des objectifs assignés, de la restitution des résultats et de la validation du rapport.

La méthodologie de travail repose sur les étapes définies ci-après.



1. **Mise en place du comité technique conjoint** : le comité technique conjoint sera mis en place sous le leadership du MPCI et de l'Equipe de Pays. Le comité technique procédera à :
 - L'adoption des présents TDR y compris du chronogramme intégré et des règles de travail ;
 - Lancement des travaux;
 - L'approbation des différents rapports d'étape avant soumission pour restitution et validation ;
 - La contractualisation de l'équipe de consultants.

2. **Atelier de lancement et d'orientation de l'évaluation finale**

L'atelier de lancement et d'orientation de l'évaluation est un atelier technique qui devra concerner toutes les parties prenantes au processus. Cet atelier, d'une demi-journée, permettra de procéder à :

- La présentation de l'exercice (objectifs, résultats attendus, modalités pratiques, etc.) ;
- La présentation du cadre stratégique intérimaire par composantes ;
- La présentation de la méthodologie de l'évaluation ;
- Les discussions liminaires avec les ministères, OSC, PTF, ONG internationales partenaires dans les groupes de résultats.

3. **Evaluation du Cadre stratégique Intérimaire et appréciation des avancées dans la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies**

Sur la base de la méthodologie présentée par l'équipe de consultants, dix (10) jours ouvrés leur sera accordé pour conduire les travaux de collecte et d'analyse des données au Tchad.

4. **Atelier de restitution**

Un atelier de restitution sera organisé afin de partager les premiers résultats et requérir le feed-back de toutes les parties prenantes. Cet atelier devra être l'occasion de finaliser le rapport d'évaluation. L'atelier regroupera l'ensemble des parties prenantes, à savoir le SNU, le Gouvernement, les PTF, la société civile et les organisations internationales.

Cet exercice sera conclu par la tenue d'une réunion de haut niveau entre les Représentants des agences sous l'égide du Coordonnateur Résident et les Ministres sectoriels pour convenir de l'appui concerté du SNU au développement du Tchad pour la période restant à courir.

V. PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION

Les standards suivants du Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG) devraient être pris en compte lors de la rédaction de tout rapport d'évaluation:

1. **Le Rapport Final d'évaluation doit présenter une articulation logique** et établir sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles. (S-3.16).



2. **Un lecteur devrait être en mesure de comprendre:** l'objet de l'évaluation; ce qui a été évalué; comment l'évaluation a été conçue et réalisée; quels éléments de preuve y sont apparus.
3. Dans tous les cas, les évaluateurs devraient s'efforcer de **présenter les résultats aussi simplement et clairement que possible** afin que les clients et autres partenaires puissent aisément comprendre le processus d'évaluation et ses résultats (S-3.16).
4. **Le niveau de participations des intervenants dans le processus d'évaluation** devrait être décrit, y compris la justification du choix de ce niveau particulier. (S-4.10)
5. **Le résumé exécutif devrait être « indépendant »**, fournissant un résumé des éléments essentiels de l'évaluation. Le niveau d'information devrait fournir au lecteur profane une claire compréhension des résultats et des recommandations, tout comme les leçons apprises de cette évaluation. (Voir un aperçu dans l'annexe 2 pour plus de détails). (S-4.2)
6. **Le cadre stratégique évalué devrait être clairement décrit** (de la façon la plus concise possible, tout en s'assurant que toutes les informations pertinentes soient fournies). Le but, le modèle logique, la chaîne des résultats escomptés et l'impact attendu, la stratégie de mise en œuvre et les hypothèses clefs devront tous être mentionnés. D'autres éléments additionnels importants inclus sont : L'importance, la portée et l'envergure du programme conjoint; une description des destinataires/ bénéficiaires et les parties prenantes; et les données budgétaires. (S-4.3)
7. **Le rôle et l'apport des entités des Nations Unies et autres parties prenantes** doivent être décrits clairement. (Le rapport doit indiquer qui est impliqué, leur rôle, les contributions, la participation, le leadership). (S-4.4)
8. **En présentant les constatations de l'évaluation, il faut s'efforcer, dans la mesure du possible, de mesurer les apports et les produits, les réalisations/incidences (ou expliquer convenablement pourquoi cela n'a pas été obtenu).** Le rapport doit établir une distinction logique dans les constatations en montrant la progression de la mise en œuvre jusqu'aux résultats en tentant de mesurer (utilisez des points de référence si disponibles), d'analyser la chaîne des résultats ou en expliquant pourquoi une telle analyse des résultats (y compris de ceux qui n'ont pas nécessairement été prévus) n'a pas été fournie. Les constatations concernant les apports des activités ou les résultats du processus ne sont pas à confondre avec les produits et les réalisations. (S-4.12)
9. De plus, les rapports ne devraient pas **séparer les constatations en fonction des données recueillies.** (S-4.12).
10. **Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations** compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes. (S-4.15)
11. **Les recommandations devraient trouver à se fonder sur les faits et l'analyse,** être pertinentes et réalistes et indiquer clairement les priorités à retenir. (S-4.16)
12. **Les leçons, lorsqu'elles sont tirées, devraient pouvoir être généralisées au-delà du sujet à évaluer** et indiquer comment elles pourraient s'appliquer. (S-4.17)

VI. Profil du Cabinet de consultation

Le processus d'évaluation sera conduit par un cabinet de consultant(e)s. Le cabinet devra disposer de l'expertise pertinente justifiée par la présence dans l'équipe de trois spécialistes en évaluation dont (i) un économiste/planificateur, consultant international ayant une expérience professionnelle confirmée d'au moins 10 ans dans l'analyse d'évaluation des politiques et programmes de développement et (ii) au moins un consultant national ayant une expérience de 5 ans dans le domaine d'analyse et de l'évaluation des politiques de développement.

VII. Sélection du Cabinet



Les cabinets intéressés feront une proposition d'offre technique (incluant la compréhension des termes de référence, la méthodologie et le chronogramme détaillé) et une proposition financière intégrant tous les coûts liés à la réalisation de l'évaluation. Ces deux propositions serviront de base pour la sélection du prestataire de services. Les critères de notation des offres techniques sont résumés dans le tableau suivant:

Ordre	Critères d'évaluation de l'offre	Note maximale
1	Méthodologie et compréhension des TDR	40 pts
2	Expérience et références techniques pertinentes	30 pts
3	Profil des Consultant(e)s	20 pts
Total		90 pts

Cependant, au regard du caractère stratégique de la mission et de la complexité de certaines tâches, les cabinets ayant une note inférieure à 60 points seront d'office éliminés et ne seront pas considérés pour l'analyse financière.

VIII. Produits attendus de la consultation et chronogramme indicatif

La consultation qui débutera à partir d'août 2015, s'étalera sur 45 jours. Le Cabinet fera une proposition d'un calendrier détaillé à valider par le comité technique. La présence du consultant principal est sollicité pour les étapes clés suivantes: (1) au démarrage de l'évaluation, (2) restitution du rapport provisoire et (3) validation du rapport final.

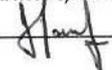
ACTIONS

1. Atelier de lancement des travaux de l'Evaluation
2. Collecte et Analyse des données
3. Atelier de validation du rapport préliminaire
4. Soumission du Rapport Final Evaluation,

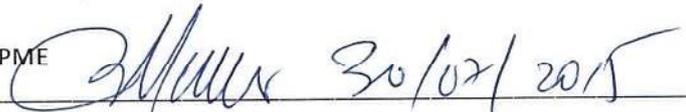
Période Indicative (benchmark)

18-19 août 2015
 19- 29 août 2015
 16-17 septembre 2015
 2 octobre 2015

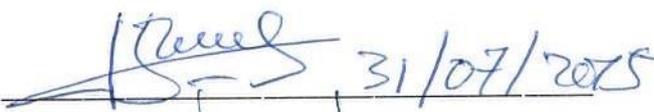
Préparé par: Hamid Ahmat, Social Policy and Planning Specialist

Signature et date:  30/07/2015

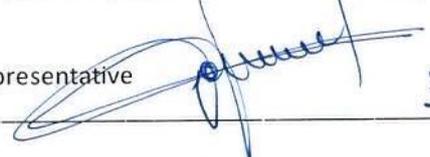
Revu par Hamidou Poufon, Chef SPPME

Signature et date:  30/07/2015

Vérifié par: Regina Aplogan, Supply Manager

Signature et date:  31/07/2015

Approuvé par : Marcel S. Ouattara, Deputy Representative

Signature et date:  31/07/15



